

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Экономическая стратегия выхода российских предприятий на международный рынок в современных условиях</b>

УДК 339.562.017:005.2(100)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Митягина Полина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корнева Ольга Юрьевна	к. э. н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Маланина Вероника Анатольевна	к. э. н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Борисова Людмила Михайловна	к. э. н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Галина Анзельмовна	д. э. н., профессор		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и корпоративное планирование

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель ООП Экономика  
\_\_\_\_\_ Г.А. Барышева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации (бакалаврской работы/магистерской диссертации)
--

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ6Б	Митягина Полина Евгеньевна

Тема работы:

Экономическая стратегия выхода российских предприятий на международный рынок в современных условиях	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1981/с от 21.03.2018 г.

**Срок сдачи студентом выполненной работы:**

1.06.2018

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

##### **Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

Объектом диссертационного исследования является \_\_\_\_\_ предпринимательская деятельность промышленного предприятия, ориентированная на международный рынок. Предметом исследования является экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования стратегии выхода российского предприятия на международный рынок. Информационно-методическая база исследования: пособия по теме исследования, научная отечественная и зарубежная литература, диссертации, справочные издания, материалы научных конференций, журналы и периодические издания, отчетная и аналитическая документация предприятия, законодательные акты Российской

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>Федерации и зарубежных стран.</p> <p>Теоретической и методологической основой (обзор литературы) исследования по определению внешнеэкономической деятельности предприятия послужили законы и нормативно-правовые акты РФ, книги и статьи следующих авторов: Азрилиян А.Н., Шагалов Г.В., Бурмистров В.Н., Покровская В.В., Кочергина Т.Е., Ростовский Ю.М., и др., а также информация с сайтов и интернет-порталов. Цель исследования: разработка стратегии выхода на международные рынки, как основы эффективного развития ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр».</p> <p>Задачи исследования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотреть существующие понятия и значение внешнеэкономической деятельности;</li> <li>• Изучить этапы разработки стратегии международной деятельности;</li> <li>• Исследовать факторы, определяющие решение компаний о выходе на зарубежные рынки;</li> <li>• Рассмотреть методы анализа внешней среды предприятия при выходе на зарубежной рынок;</li> <li>• Проанализировать риски выхода на зарубежные рынки ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр».</li> </ul>
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Таблицы, схемы и рисунки</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p>Раздел 4. Социальная ответственность</p>	<p>Маланина Вероника Анатольевна</p>
<p>Раздел на иностранном языке</p>	<p>Бекишева Татьяна Геннадьевна</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>Введение</p>	<p>на русском и английском языках</p>
<p>Глава 1</p>	<p>на русском языке</p>
<p>Глава 2</p>	<p>на русском языке</p>
<p>Глава 3</p>	<p>на русском языке</p>
<p>Заключение</p>	<p>на русском и английском языках</p>
<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>25.01.2018</p>

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корнева Ольга Юрьевна	к. э. н., доцент		20.01.2018

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Митягина Полина Евгеньевна		20.01.2018

## Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.01 Экономика (магистр)

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности по экономическим направлениям
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять документацию по бухучету, анализу и аудиту, защищать результаты
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации по бухучету, анализу и аудиту, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, аудиторские и бухгалтерские отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования

P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы
Профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»	
P13	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм
P14	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы
P15	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ6Б	Митягина Полина Евгеньевна

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.01 Экономика
Уровень образования	Магистр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>1. Рабочее место сотрудника ООО «Эко фабрика Сибирский кедр».</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду минимально.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций отсутствует.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные ООО «Эко фабрика Сибирский кедр».</li> <li>2. Данные с официального сайта ООО «Эко фабрика Сибирский кедр».</li> </ol>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ.</li> <li>2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда.</li> <li>3. Природоохранное законодательство РФ</li> </ol>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом, и принципы корпоративной культуры на ООО «Эко фабрика Сибирский кедр». В частности, вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• защиты окружающей среды;</li> <li>• безопасности труда;</li> <li>• медицинского страхования;</li> <li>• программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>• оздоровления, спорта и организации отдыха сотрудников.</li> </ul>

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Проанализировать внешнюю социальную политику предприятия, которая направленная на работу с государством на примере ООО «Эко фабрика Сибирский кедр».</p> <p>В частности, вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производственной безопасности;</li> <li>- охраны труда и окружающей среды.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Официальный сайт ООО «Эко фабрика Сибирский кедр», Отчет в области устойчивого развития 2017 года ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»</p> <p>1. Рассмотрение принципов формирования, элементов и структуры программ КСО предприятия.</p> <p>2. Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия.</p>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 15 - Стейкхолдеры программы КСО ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»</p> <p>Таблица 16 - План затрат на реализацию программы КСО ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Маланина Вероника Анатольевна	к. э. н, доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Митягина Полина Евгеньевна		



## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 108 страниц, 19 рисунков, 14 таблиц, 65 использованных источников, 5 приложений.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, зарубежные рынки, стратегия выхода на зарубежный рынок.

**Объектом исследования** является предпринимательская деятельность промышленного предприятия, ориентированная на международный рынок.

**Предметом исследования** является экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования стратегии выхода российского предприятия на международный рынок.

**Цель магистерской диссертации** состоит в разработке стратегии выхода на международные рынки, как основы эффективного развития ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр».

**В процессе исследования** проводились анализ понятия и значения внешнеэкономической деятельности, исследование существующих методов оценки внешней среды предприятия и анализ рисков выхода на международный рынок ООО «Эко фабрика Сибирский кедр».

**В результате исследования** были разработаны стратегии выхода ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» на зарубежные рынки Китая и Германии.

В будущем планируется расширить разработанный оценочный механизм такими анализами как:

- 1) Маркетинговым анализом товаров заменителей и дополняющих товаров;
- 2) Анализ вкусовых предпочтений потребителей исследуемого рынка;
- 3) Анализ системы государственной поддержки предпринимательства на зарубежном рынке.

**Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики:** магистерская диссертация состоит из четырех частей: в первой рассмотрено понятие внешнеэкономической деятельности и ее характеристики. Во второй проанализированы основные методы анализа внешней среды и представлен комплексный механизм разработки стратегии выхода на зарубежный рынок. В третьей исследованы основные риски выхода на внешние рынки компании ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» и разработаны стратегии для выхода на рынки Китая и Германии. Четвертая глава посвящена корпоративной социальной ответственности ООО «Эко фабрика Сибирский кедр». Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе MicrosoftWord 10.0.

**Степень внедрения:** положения и основные выводы настоящей работы апробированы при прохождении преддипломной практики в компании ООО «Эко фабрика Сибирский кедр».

**Область применения:** результаты исследования могут быть использованы руководителями и специалистами компании, решившими начать внешнеторговую деятельность.

**Экономическая эффективность/значимость работы** заключается в разработке комплексного оценочного механизма для разработки стратегии выхода предприятий на зарубежные рынки.

## Оглавление

Введение.....	12
1 Характеристика внешнеэкономической деятельности предприятия .....	14
1.1 Понятие и значение внешнеэкономической деятельности .....	14
1.2 Проблемы реализации стратегии международной деятельности.....	24
1.3 Этапы разработки стратегии международной деятельности .....	34
2 Процесс выхода предприятий пищевой промышленности на внешний рынок .....	52
2.1 Факторы, определяющие решение о выходе на внешний рынок .....	52
2.2 Основные способы выхода на международный рынок .....	62
2.3 Методы анализа внешней среды предприятия при выходе на внешний рынок.....	68
2.4 Комплексный метод по выходу предприятий пищевой промышленности на внешний рынок .....	77
3 Стратегии выхода на международные рынки на примере ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» .....	87
3.1 Анализ рисков выхода на международный рынок ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр» .....	87
3.2 Стратегия выхода на международный рынок Германии ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр».....	94
3.3 Стратегия выхода на международный рынок Китая ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр» .....	106
4 Социальная ответственность .....	116
Заключение .....	123
Список публикаций студента.....	125
Список используемых источников.....	126
Приложение А Оценка определений «внешнеэкономическая деятельность» .....	134
Приложение Б Декларация о соответствии ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» .....	136
Приложение В Биосертификат ООО «Эко фабрика Сибирский кедр».....	137
Приложение Г Сертификат ISO 22000 ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» .....	138
Приложение Д Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке .....	139

## **Введение**

В современных условиях практически любая успешно развивающаяся компания в конечном итоге задумывается о принятии такого серьезного для ее дальнейшего развития решения, как расширение границ реализации своей продукции и выход на зарубежные рынки.

Процесс выхода предприятия на зарубежные рынки сам по себе сопровождается множеством рисков, связанных с жесткой международной конкуренцией, и требует проведения тщательных маркетинговых исследований. Учитывая неблагоприятную обстановку в политической сфере данный процесс усложняется и нуждается в более внимательном подходе к изучению внешней среды, выбору рынка сбыта и, в соответствии с этим, к разработке стратегии выхода на конкретный зарубежный рынок, учитывая все его особенности

В настоящее время ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» планирует выходить на международные рынки Китая и Германии, что невозможно без эффективной стратегии, которой у компании пока нет.

Теоретической и методологической основой (обзор литературы) исследования по определению внешнеэкономической деятельности предприятия послужили законы и нормативно-правовые акты РФ, книги и статьи следующих авторов: Азрилиян А.Н., Шагалов Г.В., Бурмистров В.Н., Покровская В.В., Кочергина Т.Е., Ростовский Ю.М., и др., а также информация с сайтов и интернет-порталов.

Информационная база: документы организации, статистическая отчетность и результаты наблюдений.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке стратегии выхода на международные рынки, как основы эффективного развития ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр».

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть существующие понятия и значение внешнеэкономической деятельности предприятия;
- изучить этапы разработки стратегии международной деятельности;
- исследовать факторы, определяющие решение компаний о выходе на зарубежные рынки;
- рассмотреть методы анализа внешней среды предприятия при выходе на зарубежной рынок;
- проанализировать риски выхода на зарубежные рынки ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр».

Предмет исследования - экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования стратегии выхода российского предприятия на международный рынок.

Объект исследования - предпринимательская деятельность промышленного предприятия, ориентированная на международный рынок.

Научная и практическая новизна работы состоит в:

- разработке стратегии выхода ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» на международные рынки Китая и Германии;
- разработке механизма оценки внешних и внутренних факторов компании при составлении стратегии выхода на международные рынки;
- адаптации определения «внешнеэкономическая деятельность» к потребностям разработки стратегии выхода на международные рынки предприятий пищевой промышленности.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **1 Характеристика внешнеэкономической деятельности предприятия**

## **1.1 Понятие и значение внешнеэкономической деятельности**

Внешнеэкономическая деятельность относится к одной из сфер международного бизнеса, основанного на производстве продукции, выполнения работ или предоставления услуг, предназначенных для зарубежных рынков.

Внешнеэкономическая деятельность – существенная составляющая и важнейшее направление рыночной экономики. В процессе исторического развития России внешнеэкономическая деятельность играла важную роль в экономике страны, она способствовала решению различных экономических задач на всех уровнях: хозяйства страны в целом, отдельных субъектов, организаций и предприятий.

Понятие «внешнеэкономическая деятельность» как область внешней политики и международных отношений впервые появилось в Конституции СССР 1977 года. Конституция закрепляла полномочия Совета министров СССР осуществлять «...общее руководство в области отношений СССР с иностранными государствами и международными организациями, в области внешней торговли и других видов внешнеэкономической деятельности на основе государственной монополии» [1]. Однако в законе не была дана характеристика определения этого понятия.

Более широкое распространение термин «внешнеэкономическая деятельность» получил в России лишь в конце восьмидесятых годов двадцатого столетия. Закон СССР от 30.06.1987 года «О государственном предприятии (объединении)» значительно расширял «...экономические и правовые основы хозяйственной деятельности социалистических государственных предприятий (объединений)...» [2]. Согласно этому закону, предприятия стали самостоятельными хозяйственными единицами, получили

право самостоятельно выбирать себе партнеров. «Предприятия, объединения и организации, независимо от их ведомственной принадлежности, могут самостоятельно создавать на договорных началах концерны, консорциумы, межотраслевые государственные объединения, государственные производственные объединения, различные ассоциации и другие крупные организационные структуры, в том числе с участием кооперативов и совместных предприятий, создаваемых с фирмами иностранных государств» [2]. Следовательно, предприятия получили право на внешнеэкономическую деятельность - свободную продажу части своей продукции на внешнем рынке. Этим законом государство попыталось ослабить монополию на внешнюю торговлю, введенную в нашей стране еще в 1918 году [3]. Итогом этой реформы явились преобразования в государственном регулировании внешней торговли и переход от системы централизованных межправительственных внешнеэкономических связей (ВЭС) к ведению внешнеэкономической деятельности (ВЭД) на уровне предприятий - производителей экспортной продукции.

Таким образом, в российской действительности возникло два понятия: «внешнеэкономические связи» и «внешнеэкономическая деятельность». Понятие внешнеэкономических связей более обширное.

Содержание понятия внешнеэкономическая деятельность было расшифровано только в Федеральном законе от 18 июля 1999 года № 183-ФЗ «Об экспортном контроле». «Внешнеэкономическая деятельность - внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности (правами на них)» [4].

На данный момент юридической основой для ведения внешнеэкономической деятельности в России является пакет норм и положений, изложенных в законах Российской Федерации, которые

напрямую распространяются на эту сферу деятельности, или опосредованно оказывают на нее влияние. Важную роль играют также общепризнанные нормы международного права и международные договоры в области экономических отношений. К числу основных законодательных актов, которые регулируют внешнеэкономическую деятельность в России, можно отнести Федеральный Закон от 8 декабря 2003 г. № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» (с изменениями и дополнениями), Федеральный Закон от 9 июля 1999 г. № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в РФ», Федеральный Закон от 10 декабря 2003 г. №173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» и др.

Законами определены основные виды и объекты внешнеэкономической деятельности.

Внешеэкономическая деятельность - это комплексное сочетание методов и средств торгово-экономического и научно-технического сотрудничества, валютно-финансовых и кредитных отношений с зарубежными партнерами. Внешнеэкономическая деятельность может быть реализована как на уровне государства, так и на уровне отдельных коммерческих и некоммерческих организаций, которые осуществляют деятельность, приносящую им доход, т.е. на уровне хозяйствующих субъектов [5].

Внешеэкономическая деятельность на уровне государства нацелена на создание межгосударственных основ сотрудничества, создание правовых, торговых и политических механизмов, которые стимулировали бы развитие и продвижение внешнеэкономических связей. Разумная внешнеэкономическая политика государства способствует повышению темпов роста национального дохода, ускорению научно-технического прогресса, усилению концентрации производства и эффективности капитальных вложений [6].

Внешеэкономическая деятельность на уровне хозяйствующих субъектов направлена, прежде всего, на заключение и исполнение контрактов



с иностранными партнерами с целью получения новых возможностей на внешнем рынке и преимуществ международной кооперации. Хозяйствующими субъектами могут быть различные предприятия и организации добывающей и перерабатывающей промышленности, сельского хозяйства, разнообразных отраслей агропромышленного комплекса - растениеводства, животноводства, транспорта, связи, строительной индустрии, а также образовательные учреждения, организации, представляющие туристские услуги, коммерческие структуры, торгово-посреднические организации и т.д. [7].

В настоящее время из-за быстро развивающихся экономик, ориентированных на международный рынок, и процесса глобализации, активное взаимодействие предприятий с внешним миром неизбежно. Характерным признаком процесса глобализации является формирование общемирового рынка технологий, товаров, услуг, рабочей силы, инвестиционного пространства. Вследствие этого, возрастает роль внешнеэкономической деятельности предприятия для обеспечения своей конкурентоспособности. Не каждое предприятие имеет возможность реализовать такое взаимодействие, однако совместная деятельность с зарубежными партнерами, достижение в процессе производства стандартов качества на уровне международных и ориентация на сотрудничество с транснациональными компаниями в рамках внешнеэкономической деятельности обеспечивает ему экономическую стабильность и рентабельность.

Вопросы и проблемы реализации внешнеэкономической деятельности предприятиями стали внимательно рассматриваться только в конце 80-х годов, когда произошел «закат» плановой экономики и опустился «железный занавес». До этого проблематика внешнеэкономической деятельности предприятий не рассматривалась как сложный теоретический вопрос, требующий исследования и изучения, так как отечественные предприятия

осуществляли свою деятельность только в рамках своей страны и не имели возможности выйти на международные рынки. На текущий момент экономическая ситуация в стране, да и мире, полностью изменилась, возникла «многоуровневая, глобальная система хозяйствования, объединяющая национальные экономики стран мира на основе международного разделения труда посредством системы международных экономических отношений» [8]. Поэтому изучение и рассмотрение всех аспектов процесса внешнеэкономической деятельности предприятия и его теоретических основ, представляется весьма актуальной задачей.

В специальной литературе отсутствует единый подход к определению понятия «внешнеэкономическая деятельность предприятия». Существует лишь официальное определение «внешнеэкономической деятельности», представленное в Федеральном законе «Об экспортном контроле» (№ 183-ФЗ от 18 июля 1999 г.), которое охватывает виды внешнеэкономической деятельности в целом.

Понятие «внешнеэкономическая деятельность предприятия» затрагивает различные аспекты экономической деятельности предприятия и государства, поэтому в рамках рассмотрения этого теоретического вопроса ученые и экономисты делают акценты на те стороны, которые, по их мнению, являются самыми существенными.

Большой экономический словарь под редакцией А.Н. Азрилияна трактует внешнеэкономическую деятельность как внешнеторговую, инвестиционную и иную деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности, в т. ч. исключительными правами на них (интеллектуальная собственность) [9].

И.Н. Иванов рассматривает внешнеэкономическую деятельность как коммерческую деятельность субъектов предпринимательской деятельности, связанную с их участием в международных экономических отношениях. Эта

деятельность представляет собой реализацию внешнеэкономических связей той или иной страны [10].

Г.В. Шагалов описывает внешнеэкономическую деятельность предприятий как сферу хозяйственной деятельности, связанную с международной производственной и научно-технической кооперацией, экспортом и импортом продукции, выходом предприятия на внешний рынок [11].

В.Н. Бурмистров определяет внешнеэкономическую деятельность предприятий как область деятельности, заключающуюся в производстве товаров и услуг, предназначенных для реализации в сфере международного обмена через экспортные и импортные операции, а также в различных формах международного обмена капиталами, трудовыми ресурсами и объектами интеллектуальной собственности [12].

В.В. Покровская полагает, что внешнеэкономическая деятельность - совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и оперативно-коммерческих функций экспортоориентированных предприятий с учетом избранной внешнеэкономической стратегии, форм и методов работы на рынке иностранного партнера. Внешнеэкономическая деятельность, осуществляемая на уровне производственных структур (фирм, организаций, предприятий, объединений и т. п.), предполагает полную самостоятельность в выборе внешнего рынка и иностранного партнера, номенклатуры и ассортиментных позиций товара для экспортно-импортной сделки, в определении цены и стоимости контракта, объема и сроков поставки и является частью производственно-коммерческой деятельности, как с внутренними, так и зарубежными партнерами [13]. Идентичный подход к рассмотрению значения понятия внешнеэкономическая деятельность предприятия имеет и Н.Т. Гофман [14].

Т.Е. Кочергина формулирует понятие внешнеэкономической деятельности как предпринимательскую деятельность в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в т. ч. исключительными правами на них [15].

Е.Ф. Прокушев отмечает, что внешнеэкономическая деятельность - это процесс реализации внешнеэкономических связей путем сотрудничества, реализации торгового обмена, ведения совместного предпринимательства, оказание услуг, проведение валютных и финансово-кредитных операций [16].

Крупный ученый, экономист Стровский Л.Е. анализируя значение понятия «внешнеэкономическая деятельность предприятия», рассматривает предприятие как основное звено внешнеэкономического комплекса страны, как самостоятельного хозяйствующего субъекта, созданного в определенном порядке для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Автор подчеркивает, что согласно действующему законодательству предприятие имеет право самостоятельно определять формы, методы и объемы работы на внешнем рынке [7].

Кандидат экономических наук Ростовский Ю.М. рассматривает внешнеэкономическую деятельность предприятия как внешнеэкономическую деятельность хозяйствующих субъектов - предприятий, других коммерческих организаций различных форм собственности, а также индивидуальных предпринимателей, взаимодействующих с иностранными торговыми партнерами, при этом делая акцент на содержание внешнеэкономической деятельности - как на процессе осуществления многообразных экономических связей с иностранными партнерами [17].

О.Н. Воронкова, Е.П. Пузакова считают, что внешнеэкономическая деятельность предприятия - это сфера его хозяйственной деятельности, связанная с международной производственной и научно-технической

кооперацией, экспортом и импортом продукции, выходом на внешний рынок [18].

Таким образом, можно утверждать, что внешнеэкономическая деятельность - в крайней степени глубокая, комплексная управленческая и организаторская деятельность, для которой необходимы обширные специализированные знания. Для достижения поставленных задач на внешнем рынке требуется профессиональное познание специфики этой работы.

Для рассмотрения теоретического вопроса - определение понятия «внешнеэкономическая деятельность» в частности, целесообразно рассмотреть понятие «деятельность» в общем.

Так, ученые-психологи, социологи, занимающиеся общими вопросами изучения деятельности, рассматривают ее как специфическую активность, которая имеет три основных аспекта [19]. Следовательно, характер и вид любой деятельности можно определить по трем ее основным составляющим:

- цель, достижение которой является желательной;
- типы отношений (психологи систематизируют их в зависимости от того, какой фактор выделяется как основной) реализуемые в разных видах деятельности;
- форма реализации отношений с субъектами для достижения желательной цели.

Отсутствие одного из составляющих превращает деятельность в хаотическое скопление отдельных действий.

Если применить определение «деятельность» к понятию «внешнеэкономическая деятельность», то можно четко и конкретно сформулировать понятие «внешнеэкономическая деятельность», которое бы отражало сущность этого вида деятельности.

Так, целью внешнеэкономической деятельности предприятия является:

- расширение рынков сбыта;
- диверсификация деятельности;
- получение более дешевых ресурсов;
- придание международного статуса деятельности фирмы;
- повышение эффективности деятельности предприятия.

Типы отношений, которые реализуются в экономических видах деятельности, - это экономические отношения, основными из которых являются:

- отношения собственности;
- производственные (в том числе организационно-экономические, связанные с организацией производства);
- товарно-денежные;
- рыночные отношения

Применительно к ВЭД - это международные валютно-финансовые и кредитные отношения, научно-техническое сотрудничество, производственно-техническое сотрудничество, инвестиционное сотрудничество, внешняя торговля. На основе этих отношений образуется определенный вид экономической деятельности. Некоторые ученые-экономисты и определяют эти отношения как вид внешнеэкономической деятельности [18].

Формы, в которых реализуются отношения в процессе деятельности, могут быть производственные, экономические, правовые, нравственные, религиозные, политические, эстетические и межличностные. Применительно к внешней экономике - это формы внешнеэкономической деятельности, т.е.:

- предоставление кредитов и займов, проведение международных расчетов, купля-продажа валюты, купля-продажа ценных бумаг, купля-продажа патентов и лицензий;
- совместные научные исследования, оказание технической помощи, обучение персонала, франчайзинг, оказание консультационных инжиниринговых услуг;
- международная производственная кооперация, совместное сооружение промышленных объектов, совместные производственные программы;
- подрядное сотрудничество, прямые зарубежные (иностранные) инвестиции, портфельные инвестиции, кредитные соглашения, международный финансовый лизинг, совместное производство в рамках совместного предприятия;
- экспорт, импорт, бартерные сделки, компенсационные сделки.

Анализ определений «внешнеэкономическая деятельность предприятия», данные российскими учеными-экономистами, учитывая наличие в определениях трех вышеуказанных аспектов, которые являются главными составляющими понятия «деятельность» вообще представлен в Приложении А.

Для успешной внешнеэкономической деятельности предприятие должно разработать концепцию, стратегию и определить цель выхода на внешний рынок. Правильный выбор цели и приоритета своей деятельности является чрезвычайно важным [20]. Следовательно, отсутствие определения цели в понятии «внешнеэкономическая деятельность», является существенным минусом данных определений.

На сегодняшний момент ведущей формой международных экономических отношений по-прежнему остается международная торговля.

Внешняя торговля также является самым динамичным показателем экономики России.

Наиболее распространенными товарами для внешней торговли по итогам 2017 года признаны спиртные напитки, вода и мучные изделия. Анализ экспорта России показывает, что из 70 % регионов вывозится за пределы страны молочная продукция, семена масленичных растений, овощи и фрукты, корма и какао. Хорошо организована внешняя торговля табачными изделиями, табаком и другими растительными производными [21].

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность для большинства российских предприятий – это сфера внешнеторговой деятельности хозяйствующих субъектов в области обмена товарами в целях расширения рынков сбыта и получения прибыли.

## **1.2 Проблемы реализации стратегии международной деятельности**

Сегодняшний мир - это мир быстрого экономического роста и расширения технологий. Стремительное развитие международного бизнеса вынуждает предприятия и организации расширять свое присутствие на международном уровне для увеличения доли рынка, расширения продаж, приобретения ресурсов и для поддержания своей рентабельности. Режим выхода на международный рынок сопряжен с многочисленными рисками и разного рода преградами, как объективного, так и субъективного характера, поэтому при работе за рубежом компаниям часто приходится корректировать свои обычные методы ведения бизнеса. Предприятие, планируя выход на внешний рынок, должно, прежде всего, выбрать конкретный рынок, изучить его, а также определить стратегии и методы проникновения на данный рынок.

В мировой экономической литературе существует несколько концепций, которые характеризуют и классифицируют барьеры для выхода



на рынок - это определение американского экономиста Джо Бэйна, который впервые выделил и проанализировал входные барьеры, и работы Чикагской школы под руководством экономиста Джорджа Стиглера и др. [22].

Проблемы, которые могут возникнуть при реализации стратегии международной деятельности, некоторые ученые-теоретики делят на субъективные и объективные [23]. Преграды объективного характера - это различные факторы, влияющие на общее условие ведения бизнеса, на том или ином внешнем рынке. К ним относятся финансовые, правовые, экономические, технологические и организационные моменты, которые способны воспрепятствовать новым хозяйствующим субъектам, проникнуть и закрепиться на данном рынке. Барьеры субъективного характера могут возникнуть в результате поведения самих хозяйствующих субъектов внешнего рынка, насколько они соблюдают законодательство, этику бизнеса, и это также ценовая и сбытовая политика фирм [24].

По характеру влияния на организацию ведения бизнеса, проблемы при реализации внешнеэкономической деятельности можно разделить на структурные и поведенческие [25]. Структурные барьеры обусловлены особенностями определенного рынка. Принципиальное значение здесь имеет государственная политика в области внешнеэкономической деятельности - это тарифное и нетарифное регулирование, лицензирование, налоги, фиксация цен и др. Поведенческие барьеры не связаны напрямую с производственной функцией, а влияют на нее опосредованно - состояние инфраструктуры отрасли, неполнота и асимметрия информации, культурные различия и т.д. [26].

Рассматривая барьеры поведенческого характера, необходимо выделить внутриорганизационные проблемы предприятия, которое стремится выйти на международный рынок. Нерешенность этих проблем может значительно затруднить продвижение фирмы на внешний рынок или, даже, абсолютно помешать реализации данного проекта.

Согласно исследованию профессоров Гарвардской школы Майкла Бира и Рассела А. Айзенштата, существует шесть «молчаливых убийц» реализации стратегии международной деятельности:

- самоуверенное высшее руководство;
- неясная стратегия и противоречивые приоритеты;
- неэффективная команда топ-менеджеров;
- плохая вертикаль взаимодействия;
- плохая координация работы на предприятии;
- ненадлежащий уровень знаний и умений среднего и высшего звеньев руководства [27].

Для минимизации первой проблемы необходимо вовлекать работников всех уровней в процесс стратегического планирования. Поток информации должен идти от самых нижних уровней компании до лиц, принимающих решения. Эта ценная информация готовит предприятие к процессу принятия решений и планирования. Топ-менеджмент должен быть полностью осведомлен о том, как работает компания и как предстоящие изменения повлияют на работу. Вторая проблема исчезнет, если сотрудники и все заинтересованные стороны будут понимать, почему данная стратегия реализуется и каковы ее цели. Изменения часто вызывают «паранойю среди сотрудников», но четкое осмысление и знание деталей, заставляет их чувствовать, что они являются важной частью процесса изменений, а это создает атмосферу энтузиазма и сотрудничества. Для устранения третьей проблемы следует получить поддержку от всех ключевых сотрудников и заинтересованных сторон, участвующих в реализации стратегии. Независимо от того, насколько топ-менеджмент уверен, что новый план является превосходным, если «производственный отдел» думает, что эта стратегия не работоспособна, он будет сопротивляться изменениям, и план, вероятно, потерпит неудачу. Для предотвращения плохой вертикали взаимодействия

внутри компании следует проводить информационные совещания или тренинги с целью достижения уровня комфорта в связи с новыми стратегическими процессами и процедурами. Информационные совещания - брифинги часто помогают получить полезные предложения от менеджеров и линейного персонала. Координация работы по реализации новой стратегии станет согласованной, если будет ясное понимание того, когда начнутся изменения. Для этого следует определить конкретную дату старта стратегии и график продвижения, которые все знают и могут легко ему следовать. Основным ключевым моментом для преодоления шестой проблемы эксперты считают обучение персонала.

Таким образом, внутриорганизационные проблемы при реализации новой стратегии можно убрать, если начать процесс планирования с серии корпоративных мозговых штурмов, сообщать о принятых в результате решениях и отслеживать отзывы на них. Если в прошлом поток информации «снизу-вверх» был слабым, потребуется некоторое время, чтобы завоевать доверие линейного персонала и поощрить его к откровенному реагированию.

И так, существует огромное количество проблем и рисков при реализации стратегии международной деятельности. При желании можно придумывать их практически до бесконечности, так как все зависит от каждого конкретного бизнеса. Существует и еще одна классификация проблем, с которыми фирмы встречаются в процессе своей деятельности. Некоторые ученые-экономисты делят их на две группы - проблемы экономического и политического характера [28]. Политические риски - это, прежде всего, риски, связанные с нестабильностью национальных правительств и с войной, как гражданской, так и международной. Существование многих, возможно противоречащих друг другу постановлений и потенциальная угроза национализации частных активов приводит к неопределенности ведения бизнеса. Следовательно, к проблемам политического характера или к политическим рискам относят:

- нестабильность правительства;
- конфликты и войны;
- правительственные постановления;
- противоречивые и разнообразные правовые нормы;
- потенциальные возможности национализации частных активов;

- коррупция в правительстве;
- изменения в государственной политике.

Нестабильность в национальном правительстве создает многочисленные проблемы, включая и экономические риски. Экономические риски взаимосвязаны с политическими рисками.

К экономическим рискам причисляют:

- различия и колебания валютных курсов;
- инвестиционные потери из-за политических рисков.

Основными экономическими рисками международной диверсификации являются различия и колебания стоимости различных валют. Кроме того, стоимость различных валют может также существенно повлиять на конкурентоспособность фирмы на мировых рынках из-за ее влияния на цены товаров, произведенных в разных странах [29].

С другой стороны, практикующие экономисты утверждают, что, когда бизнес решает стать международным трейдером, одним из видов риска, который должен быть тщательно изучен, является страновой риск. Страновые риски связаны с особенностями страны-партнера, их в свою очередь подразделяются на политические и макроэкономические. И один из способов, которым компания может решить проблему реализации своей внешнеэкономической стратегии, является полное исследование зарубежной страны, с которой она планирует вести бизнес. Это достигается путем проведения оценки страновых рисков. Эта оценка учитывает вероятность

потери кредита или задержки платежа, и использует результаты для определения того, будет ли корпорация предоставлять кредит иностранному бизнесу. Когда компания принимает или утверждает кредит иностранному клиенту, она принимает на себя не только риск иностранной компании, но и риск страны. Анализ страновых рисков означает определение кредитоспособности страны. С точки зрения способности и готовности иностранного правительства предоставлять местным компаниям иностранную валюту, необходимую для обслуживания их валютных обязательств или долгов перед иностранными поставщиками [30].

В рамках международной экономической деятельности сделки неизменно происходят между странами, поэтому обменные курсы и движения валют являются важной проблемой и аспектом международной экономической среды. Валютные курсы могут часто колебаться, что может усложнить принятие финансовых решений и изменить стратегию бизнеса. Существует два типа валютного риска. Это операционный и экономический риски. Риск сделки возникает, когда бизнес соглашается получить известную сумму в иностранной валюте. Данный вид риска связан с временной задержкой между заключением договора и его урегулированием. Второй тип валютного риска - экономический риск. Экономический риск возникает из-за колебания курса, которое часто влияет на конкурентную позицию компании. Примером этого - сделки с иностранной валютой, падающей в цене по отношению к доллару США. В этом случае иностранные предприятия могут быть более конкурентоспособными на американском рынке [31]. Существует ряд способов помочь снизить потенциальный валютный риск, с которым предприятие может столкнуться. Одним из таких способов является заключение валютного форвардного контракта. Это соглашение о торговле в будущем на определенную сумму валюты по курсу, согласованному сегодня. Используя форвардный валютный контракт, бизнес сможет успешно смягчить последствия валютных рисков. Валютные риски часто являются

результатом страновых рисков. Валютные риски можно определить, как способность и готовность правительства предоставить достаточный объем иностранной валюты для погашения своих валютных обязательств или долгов [32].

Финансовые риски, такие как валютные риски, являются проблемами, против которых компания должна принять меры предосторожности, чтобы быть успешной. Необходимо просчитывать риски для каждого бизнес-решения.

Анализируя проблемы, с которыми организации встречаются в своей внешнеэкономической деятельности, нельзя не рассмотреть и такую проблему как культурные различия. Многие западные специалисты-маркетологи ставят ее на первое место, определяя различия в культуре - как основную главную проблему международного рынка [33]. Международный бизнес представлен большим взаимодействием между компаниями, локализованными во всех частях планеты, и интенсивным движением людей, товаров и услуг. Работа на внешнем рынке требует от компаний контактов, поездок и встреч среди потенциальных покупателей, продавцов и партнеров, заинтересованных в развитии коммерческих отношений, переговоров и альянсов для успеха бизнеса. В этой деятельности возникают проблемы культурного характера, которые во многом влияют на ход переговоров. Важно, чтобы люди, представляющие компании за рубежом, осознавали культурные различия и возможное влияние этих различий на успех своей работы.

Культура – это, во многих случаях, нечто невидимое и тонко распространяющееся в индивидуальном и групповом поведении для плохо информированного человека. Менеджеры, пересекая границы государств с той частотой, которая наблюдается сегодня, должны обращать внимание на культурный аспект стран и организаций, с которым они связаны, под угрозой того, что их работа будет скомпрометирована или вовсе неудачна.

Менеджеры, взяв на вооружение преобладающие нормы этикета в большинстве стран, предполагают, что это в равной степени актуально и во всех других контекстах. Но это недостаточно для ведения международного бизнеса на высоком уровне. Понять культурные различия страны и приспособиться к ним - это требование для успеха любого предприятия, которое действует в глобализованной экономике. Движение вперед должно строиться на культурном понимании - одного человека и одного бизнеса одновременно [34].

Помочь избежать недоразумений с коллегами и клиентами из-за рубежа и преуспеть в глобализованной бизнес-среде может признание и понимание того, как культура влияет на международный бизнес в трех основных областях:

- коммуникация;
- этикет;
- организационная иерархия [35].

Эффективная коммуникация имеет важное значение для успеха любого делового предприятия, но это особенно важно, когда существует реальный риск того, что ваше сообщение «потеряется в переводе». Во многих международных компаниях, английский язык является де-факто языком бизнеса. Но важно не только то, на каком языке вы говорите, но и то, как вы передаете свое послание. Например, в то время как финны могут ценить прямоту и краткость, профессионалы из Индии могут быть более уклончивы, но настаивать на нюансах в своем общении. Свободное владением английским языком дает преференции, однако понимание важности тонкого невербального общения между культурами может быть одинаково важным в международном бизнесе. То, что может быть обычным в культуре своей страны - будь то твердое рукопожатие, прямой зрительный контакт или поцелуй в щеку - может быть необычным или даже оскорбительным для

иностранного коллеги или клиента. Необходимо проводить предварительное исследование до начала профессионального взаимодействия с людьми другой культуры.

Различные подходы к профессиональному общению являются лишь одним из бесчисленных различий в нормах поведения на рабочем месте в мире. Журнал Business Travel (собственность одной из ведущих компаний Великобритании по управлению корпоративными поездками) опубликовал полезную инфографику о бизнес-традициях для быстрого ознакомления с культурными различиями в деловом этикете во всем мире [36]. Например, такой формальности как адресу следует уделять большое внимание при общении с коллегами и деловыми партнерами из разных стран. Предпочитают ли они титулы и фамилии, или приемлемо обращение только на основе имени? Хотя, это может варьироваться в зависимости от организации. Азиатские страны, такие как Южная Корея, Китай и Сингапур, как правило, используют формальную «фамилию г-на/г-жи», в то время как американцы и канадцы, чаще используют имена. Понятие пунктуальность также может различаться между культурами в международной деловой среде. Различие в понимании того, что представляет собой «вовремя», может привести к негативным представлениям о компании. Например, итальянский или мексиканский коллега может прибыть на встречу несколько позже запланированного времени, но это, по-прежнему, будет считаться «вовремя».

Организационная иерархия и отношение к управленческим должностям также сильно различается в зависимости от культуры. Зачастую эти взгляды отражают общественные ценности страны или уровень социального равенства. Например, такая страна, как Япония, которая традиционно ценит социальную иерархию, относительный статус и уважение к старшинству, привносит этот подход и в работу. Эта иерархия помогает определить роли и обязанности в организации. Это означает, что те, кто занимает старшие руководящие должности, пользуются уважением и



ожидают определенного уровня формальности и уважения со стороны младших членов команды. Однако Скандинавские страны, такие, как Норвегия, которые подчеркивают социальное равенство, имеют сравнительно плоскую организационную иерархию. В свою очередь, это может означать относительно неформальное общение и акцент на сотрудничество в рамках всей организации. При определении ролей в многонациональных командах с различными подходами и ожиданиями организационной иерархии легко понять, почему эти культурные различия могут представлять проблему.

Следовательно, при выходе на внешний рынок компании необходимо учитывать национальную культуру, традиции и привычки потребителей ее товаров, а специалистам компании желательно знать язык принимающей страны. Так, южноафриканский государственный и политический деятель Нельсон Мандела утверждал: «Если ты говоришь с человеком на том языке, который он понимает, ты говоришь с его головой. Если ты говоришь с человеком на его родном языке, ты говоришь с его сердцем».

Экономические мероприятия запретительного характера - санкции, это еще одна проблема, которая может помешать организации успешно реализовать свою стратегию внешнеэкономической деятельности.

Международные санкции, тарифы, квоты и все другие нетарифные торговые ограничения по существу являются барьерами, налагаемыми на международные торговые отношения с основным мотивом повышения благосостояния своего государства ценой других. Однако санкции отличаются от других тарифных и нетарифных барьеров по своему характеру тем, что они, как правило, в большей степени мотивированы политическими, а не экономическими стимулами [37].

Хотя торговые санкции, как правило, имеют форму тарифных и нетарифных барьеров, таких, как схемы лицензирования и другие административные препятствия, они используются как карательные меры,

обусловленные политическими мотивами, а не соображениями социального обеспечения. Основной принцип, лежащий в основе торгового барьера, заключается в том, что он повышает стоимость производства или препятствует участию в определенной отрасли, которая сосредоточена в соответствующих международных сделках. Правительство, которое устанавливает тариф, получает выгоды непосредственно от тарифных поступлений, а фирмы, работающие в этой отрасли - в целом от снижения конкуренции в результате применения тарифа. Местные потребители получают продукцию относительно более дешевую и, следовательно, более предпочтительную в пост-тарифном сценарии. В случае применения квот, доход не присутствует, но возникают другие эффекты - выгода одной национальной компании за счет других. Таким образом, одностороннее ограничение оказывается полезным, но как только оно становится многосторонним торговым ограничением, это наносит ущерб практически всем компаниям, работающим на внешнем рынке, в частности, и глобальному рынку в целом. Следовательно, любые типы торговых ограничений препятствуют успешному развитию мировой экономики.

Помимо проблем, описанных выше, есть много других трудностей, ограничивающих внешнеэкономическую деятельность предприятия, для преодоления которых, прежде всего, требуется четко спланированная стратегия выхода на международный рынок.

### **1.3 Этапы разработки стратегии международной деятельности**

Современные международные рынки способны обеспечить устойчивый рост продаж для огромного количества товаров и услуг. Однако проблема заключается в том, насколько успешно компании могут раскрыть свой потенциал роста, сколько времени и финансов они затрачивают, чтобы выйти на международный рынок, насколько успешно они преодолевают

проблемы, которые встречаются на их пути. Так, по статистике, малые предприятия по производству продуктов питания начинают экспортировать свою продукцию случайно. Захватывающие возможности могут представиться им на крупных внутренних торговых выставках, где сотрудники по продажам и владельцы компаний активизируют свои возможности для выхода на внешний рынок.

На первом этапе разработки стратегии компаниям необходимо рассматривать перспективы реализации своих продуктов и услуг не в отдельной конкретной стране, а по всему миру, в общих чертах. В качестве отправной точки стоит использовать некоторые базовые международные данные для анализа стран - экономические данные, которые исследуют общее богатство стран и материальное благосостояние отдельного человека в этих же странах (см. рис. 1) [38].

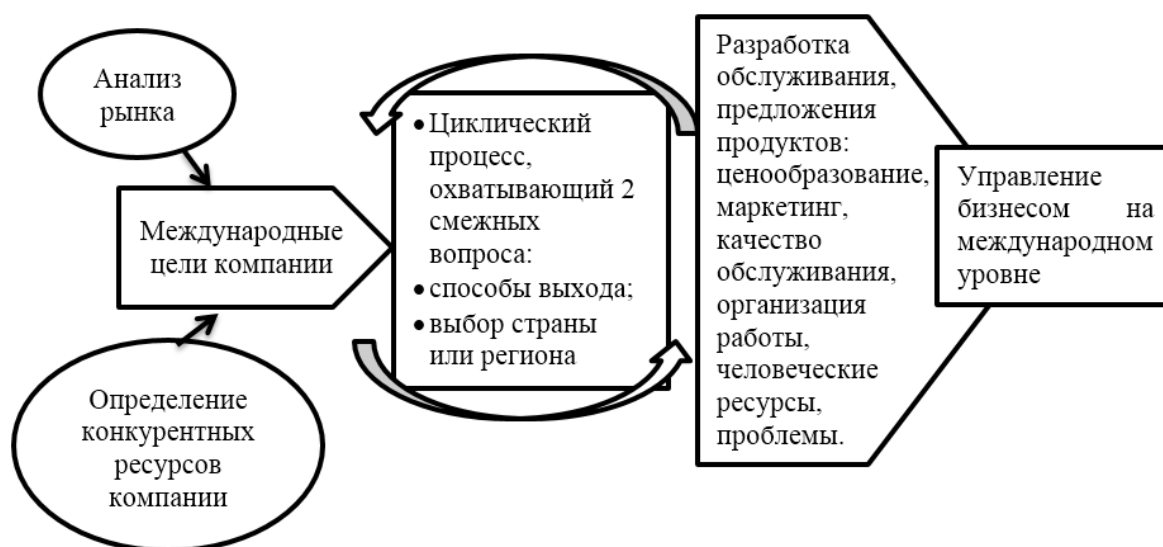


Рисунок 1 – Схема этапов разработки стратегии компании

Экономический анализ стран является как бы первой ступенькой перед процедурой прогнозирования и планирования. Исследование экономических процессов и изучение финансово-экономических показателей позволяет объективно оценить ситуацию в экономике данной страны или отдельного региона, помогает обосновывать и принять оптимальные

управленческие решения по выходу на определенный внешний рынок и выработать правильную хозяйственную стратегию, а также способствует выбору лучших вариантов действий. Так, в результате анализа состояния экономик стран, можно утверждать, что США - самая богатая страна в мире. Однако, страны Европейского союза, например, Германия, Великобритания и Франция, не отстают от объема доходов на душу населения. Важно отметить, что, с точки зрения международной торговли, страны ЕС могут быть сгруппированы. Это означает, что Европейский союз как объединенный рынок будет намного ближе к США по этому показателю (см. рис. 2) [39].

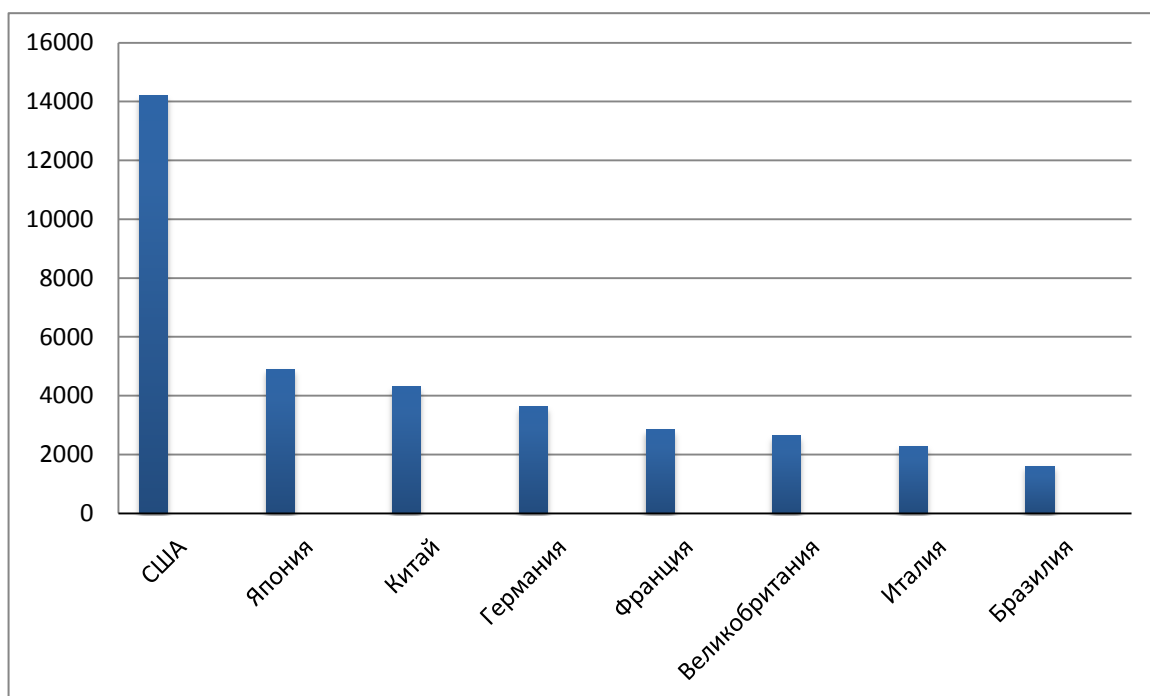


Рисунок 2 – ВВП стран мира за 2017 год [39]

Несмотря на то, что на протяжении последних нескольких лет происходит рост китайской экономики, населения там гораздо больше, чем в США, и поэтому объем годового ВВП на душу населения в Китае значительно ниже, чем в США (см. рис. 3).

Следующим шагом необходимо будет определить имеющиеся собственные ресурсы компании для международной экспансии, учитывая и конкурентное преимущество, которым оно может обладать. Например,

компания имеет специальные патенты или бренды, которые могут использоваться в международной экспансии [39].

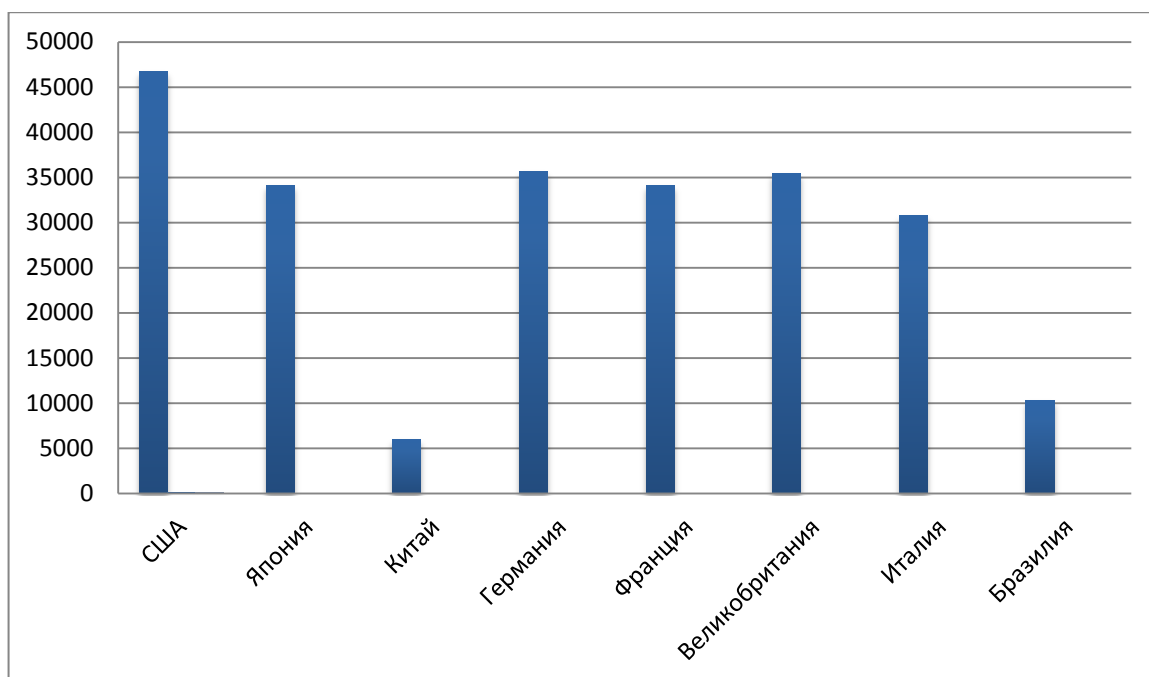


Рисунок 3 – ВВП на душу населения по странам мира за 2017 год [39]

Только после этого компания должна определить свои международные и стратегические цели. Для некоторых компаний это может показаться странным - почему не следует начинать сразу с постановки цели, т.е. с того, что фирма хочет достичь на международном уровне.

Причина этого заключается в том, что цели должны быть установлены в реалистичном контексте того, какие возможности существуют на рынке и какими ресурсами обладает компания для своей международной экспансии. В качестве простого примера можно привести тот факт, что автомобильная компания вряд ли бы поставила перед собой цель существенного расширения автомобильного рынка в США в 2009 году, когда этот рынок находился в тот момент под сильным давлением [40]. Точно так же, компания, которая оказывает небольшие компьютерные услуги, может просто не иметь ресурсов для запуска глобального продукта, как бы привлекательным он не казался. Необходимо более реалистично определять свои цели.

Исследовав, какие рынки по всему миру представляют лучшие возможности, оценив собственные ресурсы и определив цели, компания выбирает страну или регион для экспансии и разрабатывает способ выхода на этот рынок. Необходимо решить, каким образом организация, вступающая в международную маркетинговую деятельность, будет выходить на внешний рынок – возможно, экспорт как самый простой способ вступления в деятельность на зарубежном рынке, возможно, совместное предприятие или прямое инвестирование.

И, наконец, какой бы выбор не был сделан в отношении страны или региона, и способа выхода на их рынки, компании следует внимательно изучить вопросы ценообразования, информацию о конкурентных условиях и порядке создания нового бизнеса, а также, целый ряд других факторов, связанных с ее международными целями. Это называется разработкой предложения продукта или услуги и является заключительным этапом разработки стратегии.

Как упоминалось выше, на первом этапе при разработке международной и глобальной стратегии следует обязательно сфокусироваться на двух факторах выбора – валовом национальном доходе страны (ВНД) и валовом внутреннем продукте (ВВП) на душу населения. Однако, для проведения полного и всестороннего анализа международных рынков и выбора страны, кроме двух основных, задействованы и другие факторы. В практической деятельности существует пять основных направлений анализа международных возможностей:

1. Анализ потребительского спроса в основных географических районах: размер рынка, насыщенность его, исторические аспекты развития рынка - включая специальных клиентов, таких как крупные транснациональные корпорации, уже вовлеченные в качестве клиентов в конкретном регионе.

2. Анализ конкурентов: местные и международные компании, уже работающие на рынках стран, их доли и возможности на рынке - каковы их основные конкурентные преимущества.

3. Анализ развитости международных и региональных инфраструктур: каковы основные расходы, связанные с коммуникацией, транспортировкой, распределением и продвижением товаров или услуг в различных частях мира.

4. Анализ политической ситуации в стране и экономических тенденций ее развития: на данном этапе только основные моменты, такие как политические риски и экономический рост страны. Не следует акцентироваться на слишком глубоком анализе на данном этапе.

5. Анализ и изучение международных торговых барьеров, тарифов и квот: существуют ли здесь какие-либо серьезные проблемы, которые будут поддерживать или, наоборот, блокировать рыночные возможности для организации [41].

Для оценки рыночных возможностей компании существует два основных аспекта. Они помогают определить ресурсы компании для осуществления международной и глобальной экспансии:

- причины, по которым компания хочет стать международной или глобальной.
- устойчивые конкурентные преимущества компании на внутреннем и внешнем рынках - они станут основой для того, чтобы компания стала международной или глобальной [42].

Устойчивые конкурентные преимущества компании: это преимущества перед конкурентами, которые не могут быть легко скопированы другими компаниями, работающими на этом рынке. Они формируют теоретическую основу для разработки эффективной стратегии. Устойчивые конкурентные преимущества легко обсуждать в принципе, но

труднее идентифицировать на практике. Конкурентные преимущества, которыми обладает компания на своем внутреннем рынке, должны лечь в основу ее стратегии международной экспансии. Для компаний, уже находящихся на международных рынках, следует сосредоточиться на тех преимуществах, которые позволяют им превзойти своих конкурентов.

Перечень возможных областей конкурентных преимуществ компаний:

- дифференциация - уникальные особенности или атрибуты, которые выделяют компанию, такие как бренд или особый уровень обслуживания.
- низкие цены - так, чтобы это стало выгодно для потребителя. Цены ниже, чем у конкурентов.
- доминирование на части рынка - т.е. занять сегмент рынка или определенную нишу.
- высокая эффективность или технология - возможно запатентованный процесс.
- качество - главное по сравнению с конкурентами, например, в представлении услуги или устойчивость (стабильность) ассортимента.
- масштаб обслуживания, который превосходит конкурентов: возможно, в национальном охвате.
- сеть партнерских взаимоотношений - люди и деловые контакты, которые выделяют компанию.
- специальные технические навыки и другие области специализации - так называемые «ключевые компетенции».
- брендинг, который из одной страны может быть распространен на другие страны.
- репутация, инновационный потенциал и знания [43].

Существуют и другие важные ресурсы, которые необходимо иметь организации для выхода на внешний рынок, хотя большая часть литературы



по стратегическому управлению делает акцент только на наличии конкурентных преимуществ. На практике любая организация, пытающаяся выйти за пределы своей страны, будет нуждаться в широком спектре разнообразных ресурсов, которые не обязательно лучше, чем у конкурентов, но столь же важны для внешнеэкономической деятельности. Например, хорошо разработанная распределительная сеть для продукта может быть и не лучше, чем у конкурентов, но она тоже будет иметь большое значение для реализации продукта на внешнем рынке.

Одним из самых важных ресурсов, который следует учитывать при формировании стратегии внешнеэкономической деятельности, является человеческий ресурс - нельзя недооценивать знания, навыки, время и личные затраты, которые необходимы для получения хороших результатов.

После оценки собственных ресурсов компании необходимо определить цель выхода на внешний рынок. При постановке международных задач, при планировании международной экспансии и для формирования целей компания должна ответить на три важных вопроса:

1. Почему организация или фирма выходит на международный рынок? Ответ определит стратегический подход.
2. Какую прибыль организация ожидает получить, в какие сроки и с какими рисками?
3. Какие обязательства необходимы со стороны высшего руководства фирмы? [44]

Для внедрения на зарубежный рынок есть, по крайней мере, четыре причины:

1. Желание приобрести зарубежные ресурсы, такие как полезные ископаемые или нефть, которые недоступны в стране происхождения.
2. Необходимость генерировать рост за пределами внутреннего рынка.

3. Поиск снижения затрат и укрупнения производства, так называемый эффект масштаба.

4. Поиск стратегических активов, такие как привлекательные цели поглощения конкурентов для обеспечения доли рынка или брендинга [41].

В дополнение к вышесказанному, следует указать еще две причины для внешней экспансии, которые пришли из недавнего практического опыта:

1. Жесткая конкуренция на внутреннем рынке, что делает международное расширение более привлекательным.

2. Наличие всемирной паутины, что создает более легкий и более дешевый способ ведения продаж по всему миру.

Любой бизнес-проект сначала проходит стадию убыточности. Необходимо определенное количество времени, финансов и человеческих ресурсов для развития дела, и налаживания рабочих процессов. И только затем проект может выйти на точку безубыточности. Быть в неведении, когда организация войдет в этот период, неразумно. Следует провести предварительную оценку рентабельности - насколько вообще целесообразно заниматься определенным видом бизнеса.

Так, в начале 2010 года Ryanair – европейская бюджетная авиакомпания - объявила, что она понесла убытки в размере 10,9 млн. евро (15,3 млн. долларов США) в период с октября по декабрь 2009 года. Тем не менее, это была самая быстрорастущая авиакомпания в Европе. И в целом за весь год авиакомпания получила чистую прибыль в размере 275 млн. евро, главным образом в результате высокодоходного летнего бизнеса [45].

С точки зрения международной стратегии, компания была вполне готова принять краткосрочный убыток, поскольку она продолжала наращивать долю рынка, рентабельность ее оказалась высокой - классический пример тщательного рассмотрения целей прибыли по отношению к временным масштабам.

Каждая организация будет иметь свои собственные показатели, например, прибыльность, доля рынка, прибыль на акцию, период времени, в течение которого произойдет окупаемость затрат.

Важно, уточнить их (собственные показатели) на ранней стадии планирования (прогнозирования), чтобы иметь возможность сделать правильные управленческие решения.

Важно понимать, что международное развитие для компаний более рискованное, чем развитие внутри страны. Так как есть больше неизвестных – отсутствие полных знаний о внешнем рынке, о политических рисках и т. д. Это означает, что следует ставить более высокие, более сложные задачи для внешнего рынка, чем для внутреннего.

Высшее руководство (топ-менеджеры) является центральной фигурой компании. Именно оно призвано организовывать и успешно продвигать бизнес. Множество исследований показывают, что для успешной международной экспансии высшее руководство должно отвечать определенному комплексу требований и брать на себя необходимые обязательства:

1. Руководитель должен быть убежден в правильности стратегии и активно поддерживать международные инициативы.

2. Необходимо брать во внимание давление, которое будет происходить на отдельных топ-менеджеров при управлении международной или глобальной операцией. Так, например, необходимость посещать места в разных частях мира оказывает влияние на личную жизнь.

3. Важно учитывать личностные характеристики человеческих качеств отдельного руководителя или старшего менеджера - более вероятно, что бизнес будет идти успешнее, если руководители будут открытыми, гибкими и способными работать с группами из разных культур [46].

Таким образом, для определения четкой цели важно установить, почему организация хочет стать международной или глобальной, в какие сроки и с какими ресурсами она собирается выходить на внешний рынок.

Успешность реализации стратегия международной экспансии зависит также и от двух взаимосвязанных аспектов:

- способ выхода на внешний рынок;
- выбор страны или региона мира для экспансии [46].

Важно отметить, что процесс решения этих вопросов носит круговой характер, т. е. выбор одного будет влиять на выбор другого. Например, наилучшим способом въезда в страну может быть приобретение компании, но приобретение может быть дорогостоящим и рискованным, и поэтому, возможно, будет лучше выбрать другую страну.

Согласно классическим работам Иогансона и Вальне 1977 и 1990 годов, способы выхода на международный рынок можно рассматривать как континуум возможностей и рисков:

1. Экспорт - продажа товаров и услуг, произведенных в родной стране.
2. Создание зарубежного офиса - это обеспечит постоянное присутствие в стране, продающей ваш продукт или услугу.
3. Запуск первого зарубежного производство - это большой шаг, потому что потребуется привлечение местного населения и выделения значительных финансовых средств стране или региону.
4. Развитие многонациональных компаний - инвестиции в несколько стран или регионов мира, например, в Европу или Китай.
5. Разработка глобальной операции - не только производство в различных странах, но и подлинное, комплексное сотрудничество с партнерами [43].

Каждая из вышеперечисленных категорий сопряжена с большим риском и, следовательно, должна обеспечивать более высокие вознаграждения (больше прибыли).

Разработка многонациональных операций не является простой задачей. Это может быть приобретение, совместное предприятие с местной компанией или какая-либо другая форма сотрудничества. Она может быть осложнена барьерами на пути проникновения на рынок, отсутствием знаний местных особенностей, существующим доминированием местной компании и многими другими факторами.

При выборе страны или региона мира для внешнеэкономической деятельности следует рассматривать следующие основные аспекты:

- численность, плотность и распределение населения;
- политические вопросы: хотя «диктатура против демократии» или «левое крыло против правого» упрощены, но это не значит отсутствие политических проблем. Степень изменений и стабильность политики страны столь же важны, как и политическая позиция страны на мировой арене.
- торговые вопросы: членство стран в торговых организациях, барьеры для въезда в страну и способность экспортировать не только товары из страны, но и прибыль обратно в страну происхождения.
- финансовые и налоговые вопросы: налоги, банковские и финансовые структуры, страхование, законное владение активами, такими как заводы, право собственности на интеллектуальную собственность, такую как патенты и бренды;
- характер экономической деятельности: хозяйственная деятельность, например, в основном в сельской местности, степень урбанизации;
- методы распределения - например, небольшие магазины или супермаркеты, дороги и транспортная инфраструктура и инвестиции;

- телекоммуникации и наличие Интернета;
- культура и язык;
- образование и профессиональная подготовка: уровни, ученичество, курсы повышения квалификации;
- религиозные и этические вопросы - они важны и должны уважаться;
- маркетинг и коммуникация: как продвигать продукт, какие средства массовой информации доступны, по какой цене [40].

При выборе страны часто целесообразно начинать со сбора базовых сравнительных данных по таким темам, как:

- рост национального благосостояния, измеряемый как общее национальное богатство (внд), так и ввп на душу населения;
- данные платежного баланса страны;
- инфляция цен и влияние на курс валюты;
- уровень безработицы;
- статистика экспорта и импорта
- рост денежной массы;
- области и уровни экономической активности;
- базовая политическая и экономическая стабильность [44].

Эти данные доступны и их можно довольно быстро собрать из Интернет-ресурсов Организации Объединенных Наций, Всемирного банка, ЮНКТАД, национальных правительственных данных, Европейского Союза, коммерческих веб-сайтов и т.д. [47].

По существу, общие данные могут быть использованы для составления более короткого списка стран, подлежащих более углубленному изучению. На практике, сбор таких данных по большому количеству стран любой глубины, как упоминалось выше, можно сделать быстро с помощью

Интернета, но большой объем информации не всегда дает увидеть суть и заглянуть глубоко в проблемы страны.

Для многих фирм разработка международной бизнес-стратегии является частью процесса развития. Если фирмы создают план реализации стратегии на ранней стадии, то они лучше видят результаты в отношении своего роста. Составить комплекс действий для реализации управления бизнесом на международном уровне довольно сложно, поэтому список из восьми «делать\не делать» поможет организациям при разработке своей международной бизнес-стратегии:

1. Поставить цели для международной стратегии.

Прежде чем что-либо делать, следует найти время, чтобы понять, что компания желает получить от своей международной стратегии. Каждый бизнес хочет получить больше клиентов, но для выхода на внешний рынок цели должны быть более конкретными. Каковы цели продаж на первый, пятый и последующие годы? Какие методы удержания клиентов компания можете предпринять? Сколько времени и денег планируется потратить на расширение? Сколько времени потребуется, чтобы увидеть отдачу от инвестиций?

Необходимо убедиться, что поставленные цели совпадают с продуктом/услугой и отраслью, в которой организация функционирует. Установить реалистичные цели, которые можно использовать в качестве ориентира для дальнейшего развития и прогресса.

2. Определить продукт или услугу.

Хотя это и кажется очевидным, но компания должно точно знать, что собирается продавать на новом рынке. Если компания имеет только один продукт или услугу, то этот шаг будет легким. Если у фирмы есть разнообразные товары и многочисленные предложения, следует решить, с каких из них следует начать расширение.

3. Исследовать новые рынки.

Следует искать международные рынки, где можно реализовать или даже превысить поставленные цели. Необходимо рассмотреть несколько рынков. Многие правительства и торговые ассоциации предлагают ресурсы для более быстрого и успешного входа на свои рынки. Надлежит анализировать государственные отчеты, чтобы увидеть, как продукт/услуга будет резонировать с местной потребительской базой. Понять внешний рынок удаленно сложно, поэтому посещение выставок на целевых рынках для установления новых контактов и знакомства с местной бизнес-культурой является важным моментом в реализации стратегии внешнеэкономической деятельности. Необходимо знать, как продавать продукты/услуги, ориентируясь на условия местной жизни и культуру.

Рыночные исследования должны также охватывать изучение нормативно-правовой базы. Каждый рынок имеет свой набор правовых требований для защиты работников и потребителей.

#### 4. Оценить конкуренцию.

Для успешной реализации деятельности на любом рынке, нужно понимать местную конкуренцию. Каждый рынок имеет свой собственный состав конкурентов и культур, которые определяют, как работает отрасль.

#### 5. Спланировать маркетинговую стратегию.

Прежде чем выбрать целевой рынок, надо подумать об общей маркетинговой стратегии компании. Оценить необходимость поддержания глобального бренда или создания различных фирменных рекламных сообщений для каждого рынка, или сгенерировать собственный последовательный глобальный бренд, который немного будет адаптирован для каждого рынка. Следует выбрать стратегию, которая четко сообщит конкурентное преимущество новым рынкам.

#### 6. Спланировать международную организационную структуру.

Выход на один или несколько международных рынков оказывает влияние на организационную структуру фирмы. Упреждающий план



организации новой структуры или подразделения для работы на внешнем рынке сфокусирует штат фирмы на индивидуальных обязанностях и повысит эффективность работы компании в целом. Необходимо продумать, как фирма будет работать на каждом новом рынке, и как команды с разных рынков будут общаться, чтобы делиться идеями.

#### 7. Определить стратегию распространения.

Существуют различные каналы и способы продвижения предложений на новые рынки:

- непосредственно потребителю;
- распределение внутри страны;
- собственный сайт электронной коммерции (e-commerce website);
- платформа электронной коммерции третьей стороны;
- поставки товаров\услуг в большую компанию, которая имеет выход на внешний рынок;
- франчайзинг собственного бизнеса [33].

Следует определить, какой канал лучше всего подходит бизнесу перед выходом на новый рынок. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки.

#### 8. Собрать полный пакет документов для реализации стратегии.

По данным Министерства торговли США, только одна треть малого и среднего бизнеса разрабатывает письменную международную стратегию, прежде чем выйти на международные рынки. Письменный план помогает работать в команде и координирует работу организации по мере того, как она начинает международное расширение. План держит компанию сфокусированной на поставленных целях и стратегии, и помогает избегать просто ответной реакции на вызовы рынка.

Расширение деятельности организации за счет выхода на международный рынок может быть очень непростым и трудным, но

профессионально разработанная стратегия помогает раскрыть новые возможности для развития бизнеса.

И так, внешнеэкономическая деятельность предприятия является сферой хозяйственной деятельности, которая связана с международной производственной интеграцией и кооперацией, экспортом и импортом товаров и услуг, выходом на внешний рынок с целью получения прибыли и нахождения для выпускаемых товаров и услуг новых рынков и охвата новых сегментов уже существующего внешнего рынка. Внешнеэкономическая деятельность является составной частью всей работы предприятия и направлена на заключение и исполнение контрактов с иностранными партнерами [40].

Принимая решение о выходе на зарубежные рынки, руководство организации должно оценить преимущества и риски, которые скрывает в себе внешнеэкономическая деятельность, и реализовать программу мер специальной подготовки для выхода на внешний рынок. Это и обучение собственных специалистов-международников, изучение специфических условий организации и ведения бизнеса на зарубежных рынках, подготовка по ним базы данных, разработка стратегий освоения внешних рыночных пространств и т.д.

Анализ внешнеэкономической деятельности в целом дает основу для рассмотрения дальнейших этапов разработки стратегии выхода на международный рынок предприятий пищевой промышленности. Для разработки действительно эффективной внешнеторговой стратегии, для начала необходимо определить, что именно понимать под внешнеэкономической деятельностью предприятия, оценить возможные проблемы при реализации международной деятельности, и главное, знать какие этапы разработки стратегии существуют.

Центральным вопросом при разработке стратегии внешнеэкономической деятельности является выявление причин, которые

способствуют принятию управленческого решения о начала ВЭД предприятия. Только после того, как компания определит для себя, чем именно для нее является ВЭД, почему она выбрала такой путь развития и чего хочет добиться в итоге, можно переходить анализу внешнеэкономической деятельности.

Для успешной реализации стратегии выхода на зарубежные рынки важно не только выбрать способ выхода на рынок определенной страны и каналы сбыта, но и учитывать государственную политику по отношению к международному бизнесу: содействует она ему или в определенной степени препятствует. Для этого нужно оценить внешнюю среду нового рынка.

Стратегия внешнеэкономической деятельности представляет собой концепцию поведения компании на внешнем рынке. Эта концепция должна быть основана на четко сформулированных целях, определенных возможностях не только самого предприятия, но и зарубежного рынка, выявленных возможных рисках и вероятности достижения успеха. Все эти факторы определяются благодаря оценочному механизму, который должен удовлетворить все потребности стратегии.

В целом, внешнеэкономическая деятельность предприятия является одним из важнейших факторов развития народного хозяйства и экономической стабилизации страны. Именно поэтому ее разработке должно уделяться достаточно внимания и ресурсов.

## **2 Процесс выхода предприятий пищевой промышленности на внешний рынок**

### **2.1 Факторы, определяющие решение о выходе на внешний рынок**

Любая успешная компания рано или поздно задумывается о расширении своего бизнеса. Вопрос лишь в том, когда и каким образом это будет сделано. Расширение географических границ своей деятельности - одна из главных стратегических целей многих российских предприятий. Выход на внешний рынок, увеличение объемов производства, использование зарубежных технологий, повышение конкурентоспособности и имиджа фирмы - это то, чего ожидает получить любая компания в результате реализации внешнеэкономической деятельности.

Стоит отметить, что выход на зарубежный рынок является длительным эволюционным процессом. Редко когда маленькие компании, представленные на одном местном рынке, планируют расширяться до международного уровня. Зачастую, к такому решению приходят фирмы, имеющие обширную сеть или продающие франшизу. Однако открыть торговую точку в соседнем городе и выйти на зарубежный рынок не одно и то же. Международный рынок не прост - значительная емкость и большие перспективы противопоставляются высоким требованиям, как к предлагаемому товару, так и к персоналу. Поэтому важно не только соответствовать условиям нового рынка, но и стараться стать привлекательнее иностранных конкурентов.

В разных странах разные требования и представления о товарах. В Германии особое внимание уделяется экологии, будь то продукты питания или автомобили, для всего есть свои ограничения. В Китае чтобы конкурировать с местными производителями придется значительно сократить себестоимость продукции, в том числе за счет качества сырья. В

Италии существует сильнейшая поддержка местного предпринимательства, небольшие семейные рестораны и магазины пользуются особой популярностью. Поэтому качество товара, дизайн упаковки, реклама и производственный процесс для каждого отдельного рынка должны быть особенные, соответствовать национальным предпочтениям, законодательству и уровню научно-технического прогресса. Персонал должен знать, как налаживать связи с теми или иными иностранными представителями, как организовываются зарубежные ярмарки и выставки, конференции и семинары. Необходимо, чтобы экспортно-импортная политика предприятия отвечала всем количественным и качественным принципам внешнего рынка.

Как и любая система, процесс принятия управленческих решений находится в зависимости, как от внешних, так и от внутренних факторов. Так как управленческие решения должны приниматься в интересах фирмы, то определение внешних и внутренних факторов предприятия является первоочередной задачей менеджера (см. рис. 4).

В зависимости от сферы деятельности компании можно выделить достаточно много внутренних факторов, однако основными являются:

- размер фирмы;
- особенности производства товара, оказания услуг или выполнения работ;
- количество и квалификация персонала;
- организационная структура предприятия;
- состав имущества;
- уровень финансового обеспечения;
- наличие научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок.

Внешние факторы выступают средой, в которой компании приходится существовать. К ним можно отнести:

- устоявшуюся систему ценностей населения;
- уровень научно-технического прогресса;
- экологическую ситуацию;
- экономическую ситуацию;
- криминогенную ситуацию;
- уровень жизни населения;
- систему знаний;
- наличие поставщиков ресурсов;
- количество потребителей и конкурентов;
- информационную обеспеченность;
- стихийные бедствия;
- систему государственного устройства и др.



Рисунок 4 - Факторы, влияющие на компанию

Все внешние факторы либо напрямую, либо косвенно воздействуют на фирму, и заставляют ее подстраиваться, в то числе, и с помощью изменений своих внутренних факторов. Так, например, при ухудшении криминогенной

ситуации в стране, менеджеры вынуждены увеличивать расходы на обеспечение безопасности. Снижение уровня жизни населения заставит пересмотреть систему продаж или метод ценообразования продукта. Развитие научно-технического прогресса могут сократить издержки производства и т.п.

Для любого предприятия, ведущего внешнеэкономическую деятельность или малого местного бизнеса, важно представлять четкую картину существования на рынке. Необходимо знать свои сильные и слабые стороны, правильно оценить внешнюю среду и своевременно реагировать на нее изменения. Для этого существует множество разных способов: SWOT анализ, PEST анализ, матрица БКГ, матрица «Мак-Кинзи», модель пяти сил Портера и др. Только оценив возможности своей компании и внешние угрозы можно переходить к принятию какого-либо управленческого решения.

Для начала, компании необходимо определить свои мотивы участия во внешнеэкономической деятельности. Основными первопричинами выхода на новые рынки являются:

- расширение рынка сбыта своей продукции на внешнеторговом рынке с целью максимизации прибыли;
- поиск уникальных ресурсов, которые не доступны в своей собственной стране;
- поиск наиболее выгодного географического положения для осуществления своей деятельности;
- привлечение инжиниринговых и других услуг для нужд производства, с учетом их уникальности, более высокого качества и низких цен по сравнению с внутренним рынком;
- привлечение иностранных инвестиций с целью модернизации производства, укрепления экспортного потенциала и конкурентных позиций на внешнеторговых рынках;

- участие в международном разделении труда, специализации и кооперировании производства с целью успешного развития экономики;
- зависимость от бартерной торговли, особенно с точки зрения качества, цены, и расширение производства;
- нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране (ухудшение инвестиционного климата, низкие темпы экономического роста);
- конкуренция со стороны иностранных компаний, работающих на отечественном рынке;
- возможность снижения риска потери дохода в связи с сокращением зависимости от внутреннего рынка и завоевания внешних рынков;
- возможность получения большей прибыли от лучшего использования производственных мощностей;
- доступ к новейшим технологиям в рамках деятельности с иностранными партнерами;
- возможность приобретения на внешних рынках более дешевых ресурсов, диверсификации источников поставок [48].

Первый вопрос, на который необходимо ответить менеджеру, это стоит ли выходить на внешний рынок? Какие перспективы этот шаг откроет для компании, какие риски могут возникнуть, и какие потери может понести компания в случае неудачи. Алгоритма принятия этого решения не существует. Многие менеджеры считают, что если возможные потери при неблагоприятном исходе событий превышают потенциальные приобретения, то риск того не стоит. Однако это не совсем так. Во-первых, потому что в какой бы информационно открытой среде не существовала компания, невозможно определить все угрозы, которые могут встать на пути. Невозможно оценить все то, что компания может получить от такого расширения. Во-вторых, история знает много примеров, когда, казалось бы,



абсолютно правильные решения приводят к провалу, а, на первый взгляд, авантюрные действия проносят колоссальный успех. Так, когда в 80-х годах прошлого века, в Америке процветала борьба с курением, табачный магнат Ричард Джошуа Рейнолдс вложил 325 тысяч долларов в создание бездымных сигарет [49]. Его разработки пытались купить другие крупные предприятия, но Рейнолдс был ослеплен идеей стать первым производителем инновационных сигарет, и тогда, это решение казалось единственно верным. Однако изобретение не получило успеха у потребителей и, потеряв огромные деньги, R.J. Reynolds Tobacco Company (RJR) уступила первое место на рынке своему конкуренту - Altria Group. С тех пор, и до сегодняшнего дня ситуация на табачном рынке не менялась. Однажды потеряв первенство, RJR уже никогда не смогла выйти в лидеры отрасли [50].

Джоан К. Роулинг, автор знаменитой на весь мир саги о мальчике-волшебнике, была отвергнута двенадцатью издательствами, прежде чем Bloomsbury согласилась напечатать ее сказку. И только потому, что руководитель издательства не смог отказать своей восьмилетней дочери, которой нравился Гарри Потер [51]. Никто из коллег не поддержал его идею, а в итоге - каждая из книг о маленьком маге принесла издательству более 2 млрд. долларов [52].

Таким образом, насколько бы взвешенным не было решения о расширение бизнеса, важную роль в результате играет случай. Это не значит, что менеджерам можно надеяться только на удачу, это говорит лишь о том, что, один и тот же алгоритм действий сегодня может не иметь успеха, а завтра принести компании мировую известность.

Для любой компании решение о том, должна ли она выйти за пределы безопасности своего внутреннего рынка и освоить новые зарубежные рынки, является значительным. Это решение не может быть принято до тех пор, пока не будет проведен достаточный анализ. Этот анализ должен охватывать множество различных факторов. У каждой компании свои мотивы и свои

причины для освоения нового рынка, однако, всех их можно объединить по каким-либо признакам. Таким образом, на практике рассматриваются четыре основных фактора, которые представляют собой сочетание внешних и внутренних факторов, имеющие решающее значение в принятии стратегического решения:

### 1. Спрос.

Снижение спроса на товары или услуги компании на внутреннем рынке может рассматриваться как повод выхода на неосвоенные рынки для восполнения этого недостатка спроса. Выход на внешний рынок основан только тогда, когда в результате анализа нового рынка выявлен потенциальный спрос на продукцию компании [53].

### 2. Стоимость.

Для каждой компании на внутреннем рынке существует преимущество в отношении затрат, связанных с производством продукции, благодаря помощи, предоставляемой правительством. Однако если это преимущество устраняется неблагоприятным законодательством или негативными экономическими последствиями, перенос производства товаров в страну с наиболее благоприятными условиями может значительно сэкономить компании средства. Из-за высоких налогов и дорогостоящему рабочему труду, огромное количество фабрик из США и Европы переехало в страны Африки и Азии. Такие крупнейшие производители как Nike, Adidas, Apple, Samsung и другие открывали заводы в Китае для экономии средств производства. Эта практика является популярной, особенно для транснациональных корпораций, хотя и может использоваться как первый шаг на пути к освоению новых рынков [53].

### 3. Жизненный цикл продукта.

Некоторые товары или услуги относятся к категории, которая имеет очень короткое окно, в котором они могут получать максимально возможные доходы. Появление новых потребителей, может продлить фазу роста товара.

Следовательно, для достижения максимальных доходов компания может запускать продукт одновременно на нескольких рынках - внутренних и иностранных [53].

#### 4. Стратегия.

Компания может почувствовать необходимость проецировать себя в качестве глобального игрока. Статус интернациональной компании помогает завоевать доверие потребителей и контрагентов, к тому же опыт адаптации к различным ситуациям может обеспечить предприятию надежную позицию на рынке [53].

Таблица 1 - Мотивы выхода предприятий на зарубежные рынки [53]

	Мотив
1	Опыт компании международной деятельности
2	Размер компании
3	Маленький внутренний рынок
4	Появление конкретной возможности выхода на новый рынок
5	Интернациональный характер продукта/отрасли
6	Существенные деловые связи
7	Благоприятный инвестиционный климат
8	Международные контракты
9	Международный конкурентный характер отрасли
10	Защита внутреннего рынка от иностранных конкурентов
11	Географическая близость
12	Уменьшение налоговой нагрузки
13	Следование за конкурентами

В 2016 году Юго-Восточный Европейский Университет (South East European University) проводил исследование, в результате которого, были опрошены топ - менеджеры предприятий, которые активно занимаются внешнеэкономической деятельностью. Им был предложен список из тринадцати причин выхода компаний на новые рынки, где они должны были выбрать пять, и расставить их в порядке важности (см. табл. 1) [47].

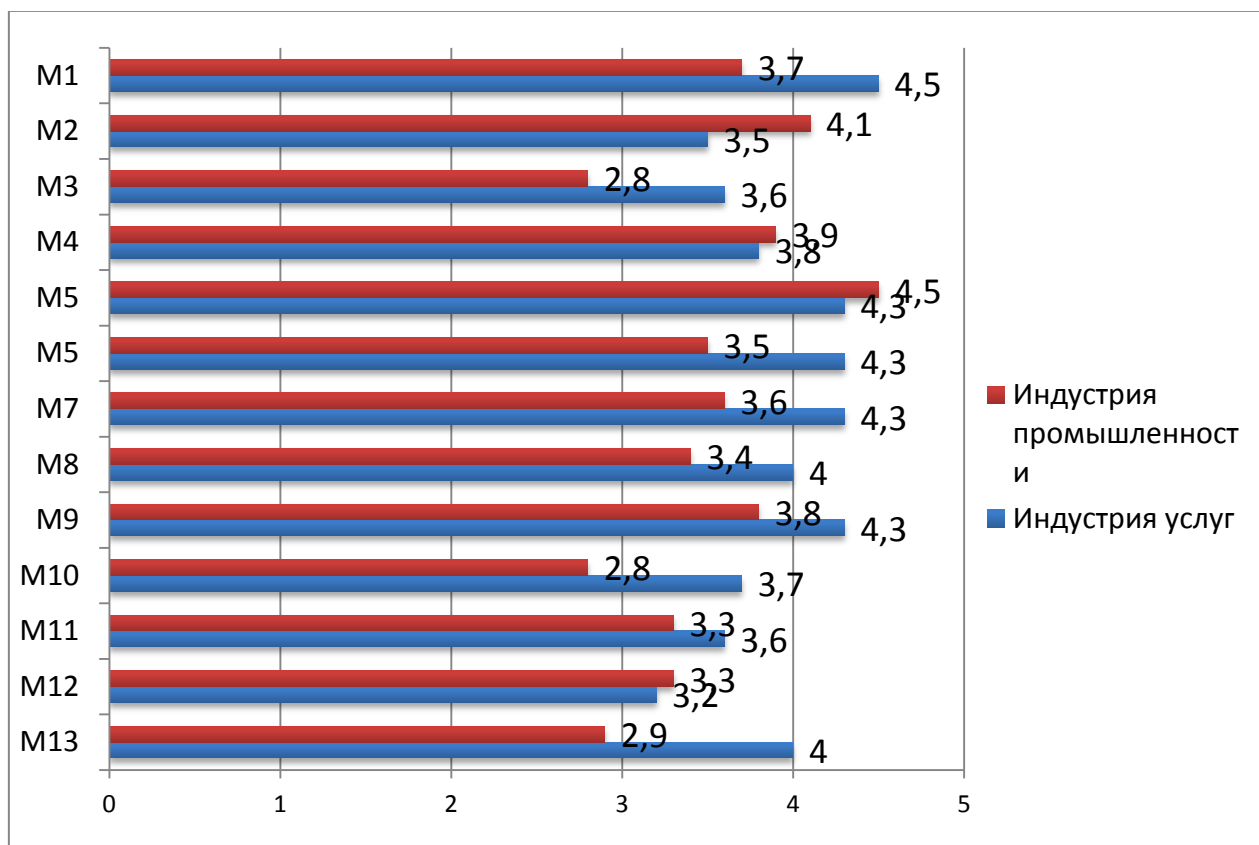


Рисунок 5 - Результаты мотивов интернационализации предприятий [47]

Согласно полученным результатам (см. рис. 5), наиболее важными мотивами интернационализации компаний, предоставляющих услуг, являются:

- 1) Опыт компании международной деятельности - 4,5
- 2) Интернациональный характер продукта/отрасли - 4,3
- 3) Существенные деловые связи - 4,3
- 4) Благоприятный инвестиционный климат - 4,3
- 5) Международный конкурентный характер отрасли - 4,3

Компании, занимающиеся производством товаров, основными мотивами для себя выделили:

- 1) Интернациональный характер продукта/отрасли - 4,5
- 2) Размер компании- 4,1
- 3) Появление конкретной возможности выхода на новый рынок- 3,9
- 4) Международный конкурентный характер отрасли - 3,8
- 5) Опыт компании международной деятельности- 3,7

Согласно данному исследованию, наибольший вес в принятие решения о расширении границ компаний имеет характер продукта или отрасли. Если товар фирмы уже интернациональный, и не нуждается в адаптации к конкретному новому рынку, предприятия быстрее решаются осваивать иностранные рынки. По большей части, это связано с экономией средств на изменение состава продукции, упаковки и получении различных сертификатов [47].

Таким образом, основными внешними факторами, влияющими на решение компании о выходе на внешний рынок, являются: ресурсы, инфраструктура и опыт фирмы. К наиболее значимым внутренним факторам можно отнести: характер производимого товара, опыт компании и уровень ее конкурентоспособности.

Но идентифицировать свои мотивы не достаточно. Менеджерам необходимо провести ряд анализов для подтверждения возможностей своей фирмы. Нужно трезво оценивать свое положение на текущий момент на внутреннем рынке и иметь четкое представление желаемого результата на внешнем. Взвесив все плюсы и минусы внешнеэкономической деятельности, все «за» и «против», нужно еще ответить на вопрос «как?» Таким образом, перед менеджером стоит сложная задача: необходимо не только принять решение об освоении компании нового рынка, но и о способе выхода на него.

## **2.2 Основные способы выхода на международный рынок**

Существует множество способов выхода компании на внешний рынок. Каждый рынок индивидуален. Ни одна стратегия выхода не является универсальной. Прямой экспорт может быть наиболее подходящей стратегией на одном рынке, тогда как на другом, может понадобиться создать совместное предприятие, а на третьем наименее рискованным будет лицензирование производства.

На сегодняшний день, существует 9 стратегий выхода на зарубежные рынки:

- прямой экспорт;
- косвенный экспорт;
- совместное предприятие;
- иностранное производство;
- партнерство;
- покупка иностранной компании;
- товарные аукционы;
- лицензирование;
- аренда или лизинг.

Экспорт является одной из самых развитых и популярный форм международной торговли. Согласно федеральному закону № 157 - ФЗ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» от 13.10.1995 «Экспорт - это вывоз товара, работ, услуг, результатов интеллектуальной деятельности, в т. ч. исключительных прав на них, с таможенной территории России за границу без обязательства об обратном ввозе» [5]. Данный способ можно разделить на два: прямой экспорт и косвенный.



Рисунок 6 - Схема прямого экспорта

Используя прямой экспорт, предприятие самостоятельно вывозит и реализует свои товары за границу (см. рис. 6). Этот способ хоть и достаточно рискованный и затратный, однако, такие преимущества, как прямой контакт с потребителем и адаптация товара к их потребностям могут обеспечить компании громкую репутацию, а для долгосрочной внешнеэкономической деятельности это необходимо. Реализация прямого экспорта может проходить как через зарубежный отдел продаж фирмы, так и через создания дочернего предприятия за рубежом или найма торговый представителей и дистрибьюторов.

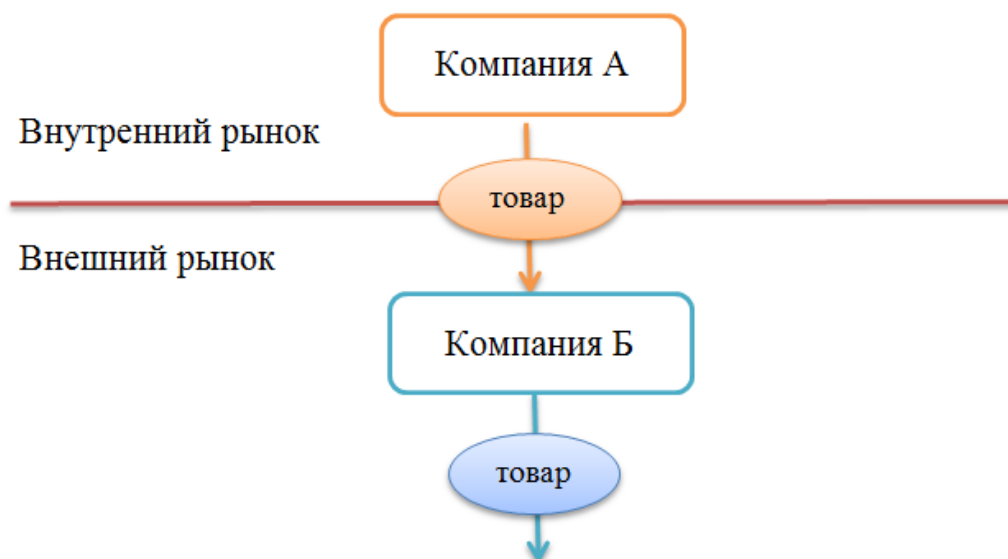


Рисунок 7 - Схема косвенного экспорта

Косвенный экспорт предполагает реализацию товаров с помощью посредников (см. рис. 7). Поскольку посредники хорошо ориентируются на иностранном рынке и зачастую имеют свою инфраструктуру, этот вид экспорта дешевле прямого, однако отсутствие обратной связи с

покупателями и затрудненный контроль над товарами могут негативно сказаться на восприятии, продажи и использовании товаров.

Совместные предприятия - это особая форма партнерства, которая предполагает создание третьей независимой управляемой компании. Это процесс  $1 + 1 = 3$  (см. рис. 8). Две компании соглашаются работать вместе на определенном рынке, будь то географическом или товарном, и создать третью компанию для этого. Риски и прибыль обычно распределяются поровну. Лучшим примером совместного предприятия является сотовый телефон Sony / Ericsson.

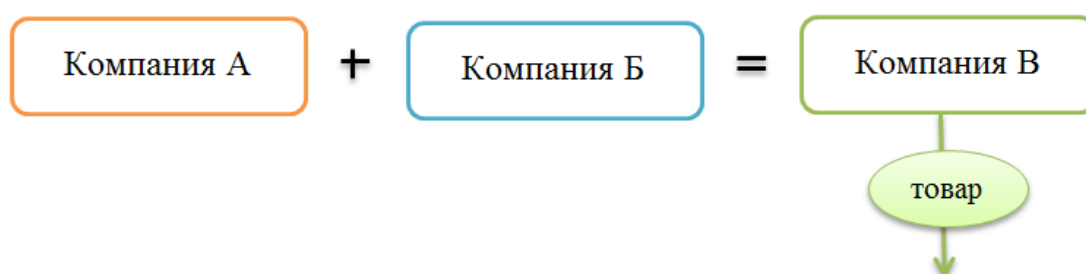


Рисунок 8 - Схема создания совместного предприятия

Иностранное производство так же является одним из самых затратных способов освоения иностранных рынков. В деловом общении этот способ называют термином «greenfield strateg». Организация инвестирует в заводы, машины и рабочую силу на зарубежном рынке, это явление известно как прямые иностранные инвестиции (ПИИ). Это может быть новостройка, или компания может приобрести у другого предприятия подходящий ей завод (см. рис. 9).



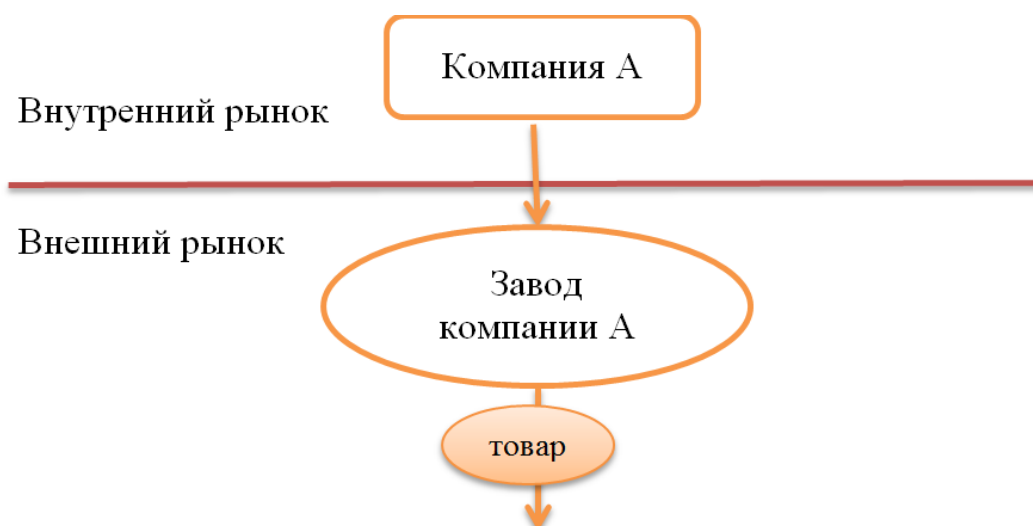


Рисунок 9 - Схема создания иностранного производства

Ключевым преимуществом является то, что бизнес становится локализованным - компания производит для клиентов на том рынке, на котором она торгует.

Партнерство - не самый популярный способ международной торговли, однако в некоторых странах мира - неизбежный. Например, в Азии, тяжело, а иногда и невозможно, представить свой товар конечным потребителям без компании-партнера на данном рынке. Партнерство может принимать различные формы от простого соглашения о совместном маркетинге до сложного стратегического альянса для производства (см. рис. 10).

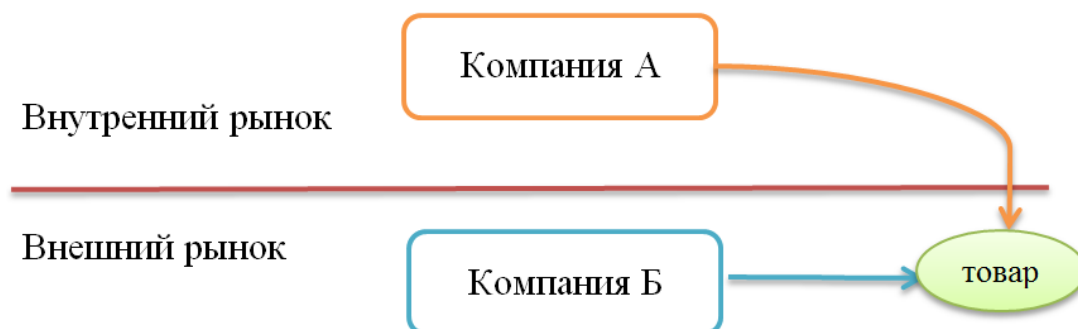


Рисунок 10 - Схема международной торговли с помощью партнерства

Партнерство является особенно полезной стратегией на тех рынках, где культура, как деловая, так и социальная, существенно отличается от

родной, поскольку местные партнеры приносят знания местного рынка, контакты и, возможно, клиентов.

На некоторых рынках покупка существующей местной компании может быть наиболее подходящей стратегией входа (см. рис. 11). Это может быть связано с тем, что компания имеет значительную долю на рынке, является прямым конкурентом или из-за правительственных постановлений, это единственный вариант для выхода вашей фирмы на рынок. Это, безусловно, самый дорогостоящий способ международной торговли, и требующий огромных ресурсов, как финансовых, так и временных и трудовых. С другой стороны эта стратегия выхода моментально обеспечит фирме статус местной компании, преимущества знаний о местном рынке, сложившейся клиентской базы, и, возможно даже поддержку государства.

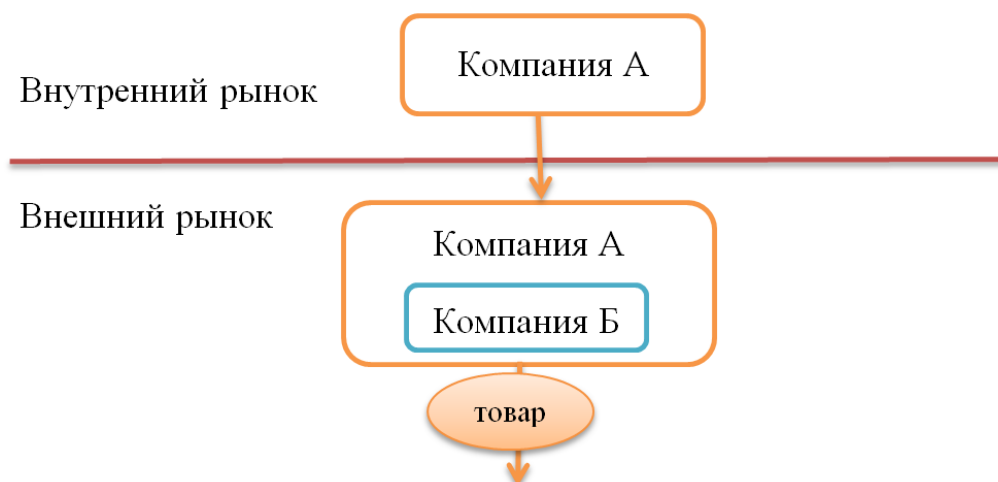


Рисунок 11 - Схема международной торговли с помощью покупки иностранной компании

Международные товарные аукционы – это специально организованные, периодически действующие в определенных местах рынки, производящие реализацию предварительно осмотренных покупателем товаров, которые переходят в собственность покупателя, предложившего наиболее выгодную цену. Аукционы бывают открытые и закрытые. Открытые аукционы осуществляют торги при непосредственном участии самих покупателей. Закрытые аукционы организуют специализированные

брокерские фирмы, занимающиеся перепродажей на условиях комиссии, т.е. сами продавцы и покупатели в таких аукционах не участвуют, а их поручения выполняют брокеры.

Лицензирование - это относительно сложная схема, когда фирма передает права на использование продукта или услуги другой фирме. Это особенно полезная стратегия, если покупатель лицензии имеет относительно большую долю на рынке, на который хочет выйти организация. Основными вариантами этого способа являются:

- управление по контракту;
- производство по контракту;
- франчайзинг.

Наиболее распространенный из этих вариантов - франчайзинг. Франчайзинг хорошо работает для фирм, которые имеют повторяемую бизнес-модель (например, продовольственные магазины), которые легко переносятся на другие рынки. Преимуществом лицензирования являются минимальный риск и затраты, недостатком – затрудненность контроля и появление нового конкурента после окончания срока договора.

Международная аренда (лизинг) – это процедура предоставления внаем товаров, пересекающих границу страны арендодателя. Предметами международной аренды могут быть самые разнообразные товары производственно-технического назначения, оборудования, транспортные средства. Лизинг является довольно широко распространенной формой международных арендных операций и предполагает предоставление внаем товаров, пересекающих границу страны арендодателя.

Предприятию придется использовать разные методы выхода для разных рынков, так как некоторые страны могут ограничивать уровень импорта, другие иметь большую конкуренцию, третьи высокие экономические барьеры и т.д. Кроме того, некоторые методы входа на рынок

сомнительны на практике, например, отсутствие подходящих дистрибьюторов или агентов для продажи и обслуживания продукта. Каждый рынок и каждая компания индивидуальны, и подходящий способ международной торговли у каждой будет свой. Опыт других предприятий, безусловно, может быть полезен, однако слепое следование ему однозначно не увенчается успехом. Менеджеру необходимо оценить силы своей компании на им выбранном зарубежном рынке. Если компания рассматривает возможность выхода на новый международный рынок, то выбор способа входа на этот рынок имеет решающее стратегическое значение, так как это повлияет на весь дальнейший процесс существования фирмы, поэтому к ответу на этот вопрос, нужно уделить большое внимание.

### **2.3 Методы анализа внешней среды предприятия при выходе на внешний рынок**

На сегодняшний день внешнеэкономический анализ деловой активности занимает очень важное место в развитии любой организации. Это связано с тем, что современная внешняя окружающая среда предприятия чрезвычайно динамична, она характеризуется высокой степенью сложности и неопределенности. Кроме того, одним из самых важных факторов в бизнесе является способность фирмы адаптироваться к меняющимся внешним условиям.

На существование организации во внешней среде влияют множество факторов. Эти факторы различны и многообразны, и именно они определяют стратегию компании и перспективы ее роста. Существует множество методов анализа внешней среды фирмы, к основным можно отнести:

- SWOT - анализ;
- PEST - анализ;
- Модель 4P;

- Модель пяти конкурентных сил Портера;
- Матрица Бостонской консалтинговой группы;
- Матрицы Ансоффа и др.

Самым распространенным методом является SWOT - анализ. Он был придуман американским менеджером Альбертом Хамфри. Благодаря этому несложному методу можно определить слабые и сильные стороны фирмы и выявить ее возможности и угрозы (см. табл. 2). Основное преимущество метода заключается в том, что он позволяет принять обоснованное стратегическое решение. Матрица SWOT - анализа заполняется в соответствии со следующим принципом:

1. Поле «S - strengths» - определяет сильные стороны предприятия, посредством которого вы можете определить стратегическое направление деятельности предприятия, а также принять стратегически важные решения;

2. Поле «W - weaknesses» - определяет, слабые стороны или недостатки. Это такие характеристика компании, которые затрудняют рост бизнеса и мешают занять лидирующие позиции на рынке;

3. Поле «O - opportunities» - определяет возможности предприятия, факторы внешней среды, которые могут благоприятно влиять на рост бизнеса;

4. Поле «T - threats» - определяет угрозы фирмы. Факторы внешней среды, которые могут привести к снижению продаж, потери доли рынка или к ослаблению конкурентоспособности компании;

5. Поле «SO» - показывает, какие сильные стороны помогут воспользоваться имеющимися возможностями;

6. Поле «ST» - показывает, какие сильные стороны компании помогут устранить угрозы или уменьшить их последствия;

7. Поле «WO» - показывает, используя какие возможности внешней среды можно избавиться или сгладить свои слабые стороны;

8. Поле «WT» - показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Таблица 2 - Матрица SWOT - анализа

	Strengths/сильные стороны	Weaknesses/слабые стороны
Opportunities/возможности	SO	WO
Threats/угрозы	ST	WT

Основное преимущество SWOT-анализа заключается в его простоте, а также в широком спектре применения, его можно использовать для любых организаций, отдельных людей и стран для построения стратегий в самых различных областях деятельности. Однако в общем виде этот метод не содержит экономических категорий, поэтому становится невозможным отследить динамику изменений на рынке. Один из критиков SWOT - анализа, профессор маркетинга Уортонской бизнес-школы Скотт Армстронг, в своей статье «Не занимайтесь SWOT» говорит о том, что ему «не удалось найти какие-либо данные в поддержку использования SWOT» [53]. В Интернете можно встретить такие нелицеприятные расшифровки акронима SWOT: «Significant /Senseless /Stupid Waste of Time» (напрасная /бессмысленная / глупая трата времени) [54].

PEST - анализ не менее распространен и широко используется менеджерами. Этот метод включает анализ четырех факторов внешней среды предприятия: политика (political factors), экономика (economic factors), социум (social and cultural factors) и технологии (technological factors) (см. табл. 3).

Таблица 3 - Матрица PEST - анализа

	Политические	Экономические	Социальные	Технологические
Факторы				
Угроза/ возможность				
Вероятность проявление фактора				
Важность фактора				
Влияние на организацию				
Программа действий				

Преимуществом этого метода является его простота использования. Этот метод часто используется для оценки рыночные тенденции в отрасли. С его помощью можно составить долгосрочные стратегические планы с ежегодными обновлениями данных. Более эффективный результат PEST - анализа можно получить при его регулярном использовании с фиксацией времени для отслеживания динамики изменений показателей, а также их влияния, которое, в свою очередь, будет точно оценить внешнюю среду предприятия. Недостатки этого метода можно объяснить тем, что при его использовании, компания должна систематически отслеживать, а также накапливать достоверные данные, степень которых иногда оценить сложно.

Маркетинг микс или модель 4P (product, price, place, promotional) представляет собой последовательное решение следующих задач:

1. Какой продукт будет производить компания? (товар – product);
2. Сколько будет стоить этот продукт? (цена – price);
3. Через какие каналы потребитель получит доступ к продукту? (место продажи – place);

4. Какие маркетинговые инструменты будут продвигать товар на рынке? (продвижение – promotion) [59].

5.

Таблица 4 - Матрица модели 4P

Фактор	Цель	Факт	Индикатор	Действия	Очередность/срок
Product					
Price					
Place					
Promotion					

Родоначальником этой модели был Теодора Левитта, который еще в 1960 г. заявлял о том, что производственники сильно заикливаются на собственном товаре, при этом на другие ключевые факторы практически никто не обращает внимание. Впоследствии, в 1964 г. Джерри Маккарти преобразовал словоизлияния Левитта в четко сформулированную теорию, которая была названа комплекс маркетинга 4P. Данная концепция была принята за основу и существует до сих пор. Несмотря на то, что проходили видоизменения, дополнения новыми вариантами «Р», данная концепция осталась приоритетной в различных учениях маркетингологов всего мира [59]. Однако это сугубо маркетинговый анализ, и зачастую, его используют для решения вопросов о сокращении расходов на рекламу товара. Матрица этой модели помогает планировать и разрабатывать комплекс мероприятий по маркетингу товара на предприятии (см. табл. 4).

Модель пяти сил Портера - это модель, которая идентифицирует и анализирует пять конкурентных сил, формирующих отрасль предприятия (см. рис. 12). Она помогает определить слабые и сильные стороны фирмы, и часто применяется для определения корпоративной стратегии.





Рисунок 12 - Модель 5 сил Портера

Эта модель объясняет, почему разные отрасли способны поддерживать разные уровни прибыльности. Понимание этого анализа позволяет компаниям корректировать свои бизнес - стратегии, чтобы лучше использовать свои ресурсы для получения более высоких доходов.

Матрица роста или матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) представляет собой модель планирования. Она основана на теории, о том, что все предприятия можно разделить на четыре группы:

1. Звезды - имеющие большую долю рынка и высокие темпы роста. Если они сохраняют свою долю рынка, они станут дойными коровами, что приведет к снижению темпов роста рынка. Компания укрепляет товары, находящиеся на данной позиции;
2. Вопросительные знаки или проблемные дети - имеют низкую долю рынка, но высокие темпы роста. Они имеют потенциал стать звездами;
3. Собаки - имеют низкую долю рынка и низкие темпы роста, таким образом, финансирование таких продуктов не целесообразно и от них избавляются;
4. Дойные коровы - имеют медленный рост и высокую долю рынка. Это лидеры на зрелом рынке, имеющие высокую доходность, но требуют жесткого контроля) [60].

Чтобы компания выжила на рынке, она должна иметь представление о своем будущем. Достаточно легко выявить наиболее прибыльные продукты,

но важно определить, как сохранить свой портфель. Матрица БКГ была разработана как инструмент анализа, который помогает определить роль товаров в будущей прибыли фирмы. Однако темп роста - не единственный фактор привлекательности отрасли, а доля рынка - не единственный фактор конкурентного преимущества, поэтому достоверность полученных выводов можно поставить под сомнение. К тому же, результаты сильно зависят от широты рынка. Товар может доминировать на своей маленькой нише, но иметь очень низкую долю рынка в общей отрасли. Поэтому, на сегодняшний день, данный анализ является лишь отправной точкой в обсуждении распределения ресурсов между стратегическими бизнес-единицами организации [61].

Матрица Игоря Ансоффа - модель, описывающие возможные варианты стратегий роста предприятий на рынке.

Очевидно, что если организация будет расти в долгосрочной перспективе, она не сможет придерживаться привычного режима всегда, даже если все идет хорошо. Компании придется найти новые способы увеличения прибыли и привлечения новых клиентов.

Существует множество вариантов, таких как разработка новых продуктов или открытие новых рынков, матрица Ансоффа помогает понять, какой именно из способов подходит предприятию и какие риски несет каждый из способов. Игорь Ансофф в своем методе выделил четыре стратегии:

- стратегия проникновения;
- стратегия диверсификации;
- стратегия развития рынка;
- стратегия развития продукта [62].

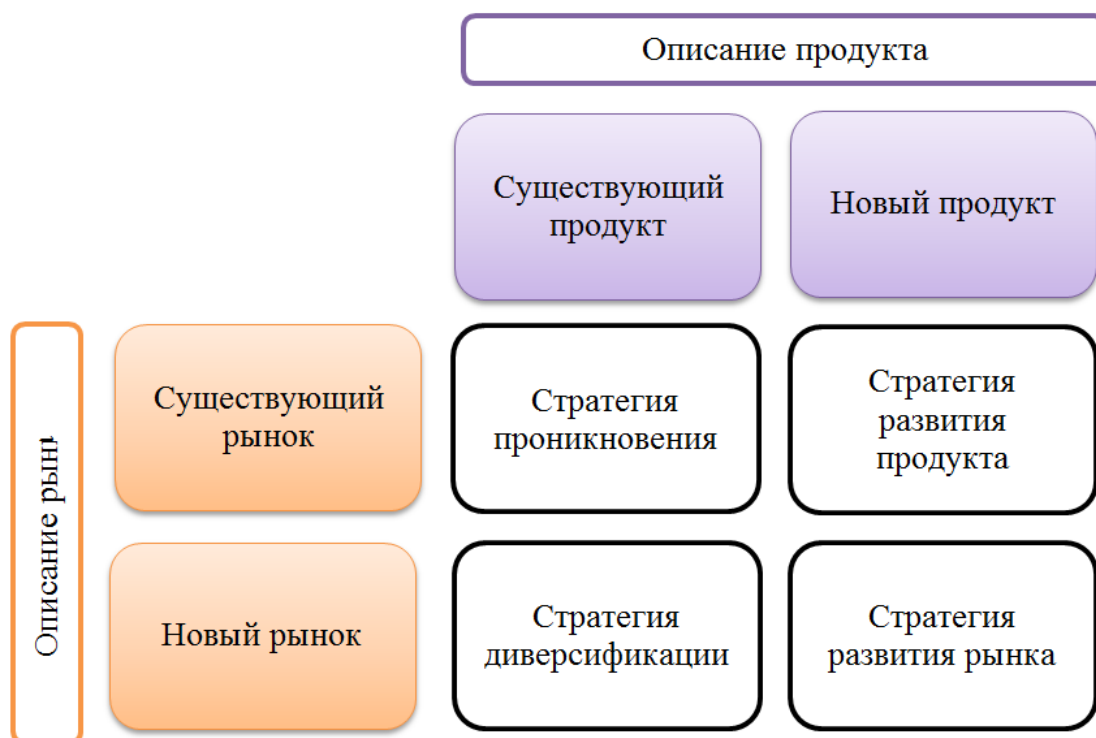


Рисунок 13 - Матрица Ансоффа

Основная идея матрицы заключается в том, что переходя в новый квадрат, риски увеличиваются (см. рис. 13). Стратегия проникновения - самая безопасная стратегия. Здесь фирма фокусируется на расширении продаж уже существующего продукта на уже известном рынке. Стратегия развития нового продукта немного более рискованная, так как в данном случае, придется вводить новый продукт на рынок, и его успех с полной уверенностью предсказать невозможно. Опускаясь вниз на следующий квадрат, предприятие попадает в достаточно рисковую ситуацию. Ввод существующего продукта в совершенно новый рынок хоть и возможен с помощью множества вариантов, таких как поиск нового применения продукта, добавление к нему новых функций или преимуществ, но является очень рискованной процедурой. Однако самой рискованной стратегией является стратегия диверсификации, поскольку ввод нового продукта в совершенно новый рынок абсолютно непредсказуем [63].

Для того, чтобы выбрать подходящую для себя стратегию, нужно чтобы существующие или новые рынок и товар отвечали некоторым условиям (см. табл. 5).

Таблица 5 - Условия выбора стратегий по методу Ансоффа [63]

Стратегия	Условия
Стратегия проникновения на рынок	Существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка - имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории
	Доля существующих потребителей может быть увеличена
	Есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентного преимущества товара компании
	Существует экономия от масштаба
	Компания имеет высокий уровень инвестиций
Стратегия развития рынка	Компания успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, технология или форма построения и ведения бизнеса
	Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры
	Новые рынки имеют высокие темпы роста
	Компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках
Стратегия развития товара	Компания должна предлагать инновационный или новый продукт
	Существующие товары находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла
	Ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов
	Компания начинает новые виды деятельности для которых нужен новый товар
Стратегия диверсификации	Компания должна иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса
	Компания должна распределить риски компании между разными сферами бизнеса (в случае, если один вид бизнеса будет не успешным, второй обеспечит компании рост)
	Существующие рынки имеют отрицательные темпы роста и низкую норму прибыли

Все вышеперечисленные методы имеют право на существование, однако следует понимать, что они раскрывают только маркетинговые аспекты стратегии. Ни одни из этих методов не дает четкого экономического обоснования. Использование этих методов даже в совокупности не позволит

эффективно осуществлять внешнеэкономическую деятельность, оценивать конкурентов и собственные преимущества фирмы, контролировать ресурсы организации, внедрять инновации, осуществлять инвестиционную деятельность и быстро реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, предлагается новый метод анализа внешней среды для успешного выхода предприятия на новые зарубежные рынки.

## **2.4 Комплексный метод по выходу предприятий пищевой промышленности на внешний рынок**

На основе симбиоза существующих методов оценки внешней среды, и с учетом всех их недостатков, создан комплексный авторский метод, позволяющий проанализировать внутренние характеристики любого предприятия, оценить внешние факторы любой среды и составить на их основе стратегию.

Данный метод включает в себя шесть этапов:

- анализ товара фирмы;
- анализ потенциала внешнего рынка;
- анализ доступности внешнего рынка;
- маркетинговый анализ;
- анализ конкуренции на внешнем рынке;
- анализ путей выхода на внешний рынок.

В первую очередь, необходимо проанализировать предлагаемый товар. Если компания собирается продавать экологически чистые, фермерские продукты, например, в Китае, то вероятно ее ждет неудача. Культурные особенности этой страны не обеспечат фирме спрос, что нельзя сказать, о Германии. Такой рынок сбыта является более подходящим, однако, и конкуренцию стоит ожидать большую. Но прежде чем оценить

возможности компании на том или ином рынке, нужно четко идентифицировать свой товар, то есть ответить на вопрос «какой он?» Ответ на этот вопрос состоит из двух частей.

В первой части необходимо определить замысел, сущность товара. Какую потребность удовлетворяет данный товар, какую проблему он решает, одним словом, зачем покупателю нужен этот товар.

Во второй части рассматривается исполнение товара. Товар в реальном исполнении оценивается по двенадцати характеристикам:

- внешний вид;
- качество товара;
- безопасность товара;
- натуральность товара;
- состав;
- торговая марка;
- реклама;
- эффективность товара;
- удобство использования;
- цена;
- новизна товара;
- польза.

Если оценивать эти характеристики по пятибалльной шкале, то используя матрицу реального исполнения товаров, можно определить слабые и сильные стороны этого товара, увидеть, как его видят потребители и оценить существующие несоответствия (см. рис. 14).

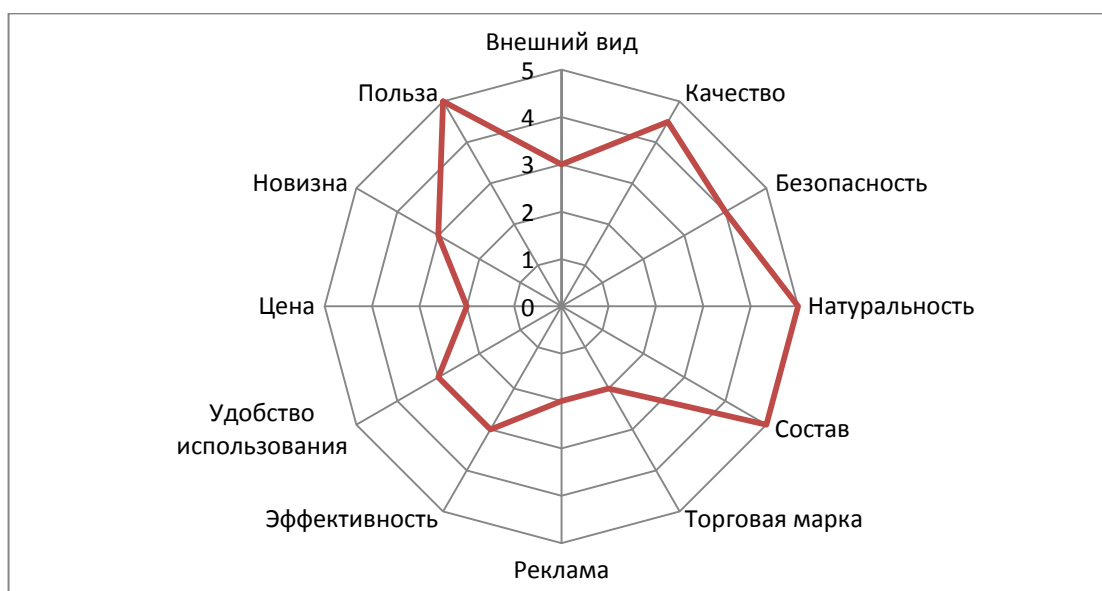


Рисунок 14 - Матрица реального исполнения товаров [63]

На рисунке 14 изображен пример матрицы для такого товара как кедровое молочко. Экологически чистый, безопасный и полезный продукт, популярность которого в последнее время стремительно растет. В данном случае, предполагается, что производит его небольшое малоизвестное фермерское хозяйство. Мода на эко-продукты породила большую конкуренцию на этом рынке. Чтобы конкурировать с крупными эко-фабриками, мелкие и домашние хозяйства объединяются в фермерские кооперативы, а те, кто остался в одиночестве сталкиваются с низкой рентабельностью и огромными издержками производства. Зачастую такие производители не пользуются большой известностью у потребителей, не могут позволить себе яркую и заметную упаковку и эффективную рекламу. Таким образом, используя матрицу реального исполнения товаров, предприятия могут быстро оценить свои преимущества и недостатки, уровень конкурентоспособности и наметить направления роста.

Анализ потенциала внешнего рынка - это второй этап в представленной методике. С его помощью можно оценить доступность нового рынка, его восприимчивость и стабильность. Основываясь на данных промышленной и внешнеторговой статистики, которые находятся в

открытом доступе в большинстве стран мира, можно получить количественную оценку потенциала рынка, используя формулу:

$$C_1 = Q \times N, \quad (1)$$

где  $C$  - емкость рынка в количественном выражении;

$Q$  - численность целевой аудитории рынка, в тыс. чел;

$N$  - норма потребления товара за период, в шт. [44].

Так же можно использовать модификации этой формулы, чтобы рассчитать емкость рынка в денежном или объемном выражении:

$$C_2 = Q \times N \times P_m, \quad (2)$$

где  $C$  - емкость рынка в тыс. руб.;

$Q$  - численность целевой аудитории рынка, в тыс. чел;

$N$  - норма потребления товара за период, в шт.;

$P_m$  - средняя стоимость 1 единицы продукции на рынке, в руб. [44].

$$C_3 = Q \times N \times V_m, \quad (3)$$

где  $C$  - емкость рынка в тыс. ед.;

$Q$  - численность целевой аудитории рынка, в тыс. чел;

$N$  - норма потребления товара за период, в шт.;

$V_m$  - средний объем 1 упаковки товара, в единицах объема [44].

Определив емкость рынка, и оценив объем сбыта данного продукта всех конкурентов, можно рассчитать свою потенциальную долю рынка по формуле:

$$MS_p = C - V_s, \quad (4)$$

где  $MS_p$  - потенциальная доля рынка;

$C$  - емкость рынка;

$V_s$  - объем сбыта товара у конкурентов [44].

Анализ доступности внешнего рынка заключается в определении временных и финансовых затрат, которые понесет компания при проникновении на внешний рынок. Основная цель этого этапа - оценить



препятствия входа на рынок. Таможенные барьеры, юридические и регламентационные препятствия (требования к составу продукции, к производству, этикеткам и т.п.) являются основными показателями доступности того или иного рынка. Даже подходящий, на первый взгляд, рынок сбыта, может обладать такими препятствиями проникновения, что вход на него будет слишком затруднительным или даже невозможным. Результатом этого этапа будет список возможных препятствий и способов их преодоления (см. табл. 6).

Таблица 6 - Пример анализа доступности внешнего рынка

Возможные препятствия	Способы преодоления	Цена препятствия
Обязательное лицензирование деятельности	1. Покупка лицензии	10 000\$
	2. Производственная кооперация	30 000\$ + 30% Vпр
	3. Диверсификация производства	35 000\$

Данные, полученные в ходе маркетингового анализа, помогут не только понять потребителей, найти привлекательный целевой рынок и свободные ниши, но дадут основу для других этапов оценки внешнего рынка. Таким образом, на данном этапе необходимо выявить следующую информацию:

- структура рынка - емкость, конъюнктура, тенденции;
- целевой сегмент - спрос и ключевые потребности рынка;
- потребитель - основные требования к продукту;
- цены - ценовое позиционирование конкурентов, структуры цен на рынке;
- сегменты рынка - поиск свободных ниш, новых источников продаж;
- конкуренты - анализ конкурентных преимуществ и слабых сторон товара.

Маркетинговый анализ состоит из 8 этапов (см. рис. 15). На первом этапе необходимо определить емкость рынка, его потенциал и динамику роста. На втором этапе выявляются основные игроки рынка, их ассортимент, способы продаж и цены, качество товара и имиджевые характеристики. На третьем - определяются основные товарные сегменты, оценивается их динамика роста и потенциал. На четвертом этапе проводится анализ способов и мест продаж товара на новом рынке. На пятом - сравнительный анализ методов продвижения. Шестой этап включает в себя оценку уровня и структуры цен, разделение конкурентов на ценовые сегменты и прогноз таких показателей, как себестоимость, расходы, наценка и прибыль. Результатом седьмого этапа будет оценка удовлетворенности покупателей товарами рынка и определение ключевых факторов, способствующих повторной покупки данных товаров. И на последнем этапе, оцениваются тенденции развития рынка, в зависимости от его особенностей, на ближайшие 3-5-10 лет.

Оценки конкуренции на внешнем рынке необходимо уделить особое внимание. Зачастую, руководство фирмы не до конца осознает уязвимость их предприятия в момент выхода на новый зарубежный рынок. Так как помимо таких же иностранных производителей, которые работают на данном рынке, конкуренцию составляют еще и национальные производители, которые пользуются поддержкой и покровительством местных органов власти. Таким образом, компания вынуждена бороться с двумя группами конкурентов, и разрабатывать два разных метода конкуренции. В рамках этого анализа необходимо:

- во-первых, выявить всех конкурентов, оценить их количество и мощность, их производственные показатели;
- во-вторых, проанализировать уровень их диверсификации;

- в-третьих, измерить объем спроса на новом рынке и его подверженность изменениям.

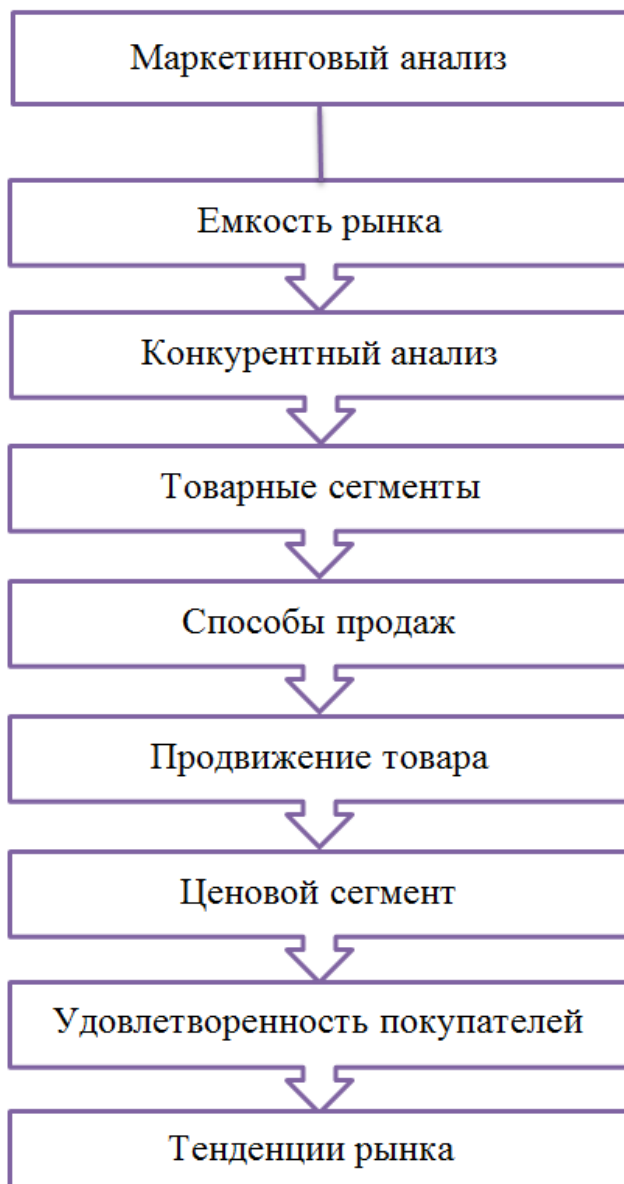


Рисунок 15 - Этапы маркетингового анализа

Результаты этого анализа помогут составить список основных конкурентных преимуществ компании, за счет которых она сможет претендовать на долю в новом рынке (см. табл. 7). Главные недостатки крупнейших конкурентов должны стать главными преимуществами компании, особенно если она пытается прокинуть на рынок, на котором главенствует «возраст» и узнаваемость брендов.

Таблица 7 - Анализ конкурентных преимуществ основных игроков на внешнем рынке

Преимущество \ Конкурент	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г
инновационная деятельность	5	2	4	1
производительность труда	4	3	5	2
рентабельность производства	5	4	5	3
степень удовлетворенности потребителей	3	5	2	5
быстрота реакции на изменяющиеся условия рынка	3	4	3	4
доля рынка	22%	33%	18%	27%

В таблице 7 представлен пример оценки конкурентов на зарубежном рынке. Выявив основных конкурентов, и составив список главных преимуществ, наиболее ценных на данном конкретном рынке, важно оценить их. Сделать это можно, например, по пяти - бальной шкале. В данном примере, наиболее популярные у потребителей компании Б и Г характеризуются низким уровнем рентабельности, оснащенности производства, но имеют наибольшую долю рынка, в то время как компании А и В, активно вкладывающие в инновационную составляющую своего товара, пока остаются позади. Это значит, что на сегодняшний день, основной задачей организации будет найти подход к потребителю и разработать эффективный маркетинг. Однако важно понимать, что такой расклад на рынке имеет актуальность в данный момент времени, и самым главным преимуществом у зарубежного игрока должна быть гибкость и способность быстро меняться и подстраиваться под ситуацию на рынке. Перед тем, как оценивать другие предприятия, нужно оценить себя, способна ли компания, в случае изменения конкурентной игры, например, обновить товар, изменить свою стратегию или вовсе сменить рынок.

Для анализа путей выхода на внешний рынок менеджеру необходимо пройти по каждому существующему варианту и выделить те способы, которые:

- возможны в условиях конкретного рынка;
- желаемые и наиболее привлекательны для компании;
- реализуемы с учетом возможных затрат и издержек.

Для этого составляется таблица вариантов выхода на внешний рынок (см. табл. 8). Совпадение всех трех факторов на каком-либо из путей выхода, означает, что данный способ наиболее подходящий и эффективный для предприятия. Однако возможно, что компания будет иметь несколько совпадений, для выбора в данном случае, необходимо оценить все издержки каждого из подходящих вариантов, и выбрать либо наименее рискованный способ, либо наиболее желаемый. Но куда более неблагоприятная ситуация, когда совпадений в таблице нет. В таком случае, организации придется пересмотреть свои предпочтения и свои ресурсы, так как на первую колонку, возможность выхода на новый рынок, она никак повлиять не может [33].

Таблица 8 - Оценка способ выхода предприятия на зарубежный рынок

Способ выхода на зарубежный рынок	Возможность	Желаемость	Реализуемость
Прямой экспорт	+	+	-
Косвенный экспорт	+	+	-
Совместное предприятие	+	-	+
Международные товарные аукционы	+	-	+
Международный торг	+	-	+
Международная торговля лицензиями	+	+	+
Международная аренда (лизинг)	+	-	+

На примере таблицы 9 можно увидеть, что для данного предприятия, единственный возможный вариант выхода на новый зарубежный рынок - это международная торговля лицензиями. Самым популярным вариантом этого способа является франчайзинг. Этот способ имеет минимальный риск и затраты, однако затрудненность контроля делает данным способ менее привлекательным.

Таким образом, перед компанией встает большое количество вопросов, и важно верно ответить на все. Только тщательно проведенные исследования и правильно выбранный рынок могут создать работающую стратегию выхода предприятия на зарубежные рынки. А она, в свою очередь, обеспечит фирме успех. Каждое предприятие уникально в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для него уникален, так как зависит от позиции организационно-правовой структуры на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время существует ряд основополагающих моментов, позволяющих говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Представленный оценочный механизм позволит не только тщательно оценить возможности фирмы по освоению нового зарубежного рынка, но и определить основные направления стратегии, разработать этапы ее реализации и все это с учетом возможных рисков и оценкой препятствий. Данная методика позволяет выявить необходимые и достоверные факторы для выхода компании на зарубежный рынок, а главное оценить вероятность достижения успеха фирмы.

### **3 Стратегии выхода на международные рынки на примере ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»**

#### **3.1 Анализ рисков выхода на международный рынок ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр»**

Освоение нового рынка, на сегодняшний день, распространенная цель многих российских компаний. Вопрос расширения своих границ до соседних городов встает перед компанией уже в первые годы работы. Процессы глобализации последних десятилетий привлекают предприятия не ограничиваться на рынках своей страны, а выходить на иностранные рынки, становится активным участником международной деятельности. Однако уровень риска на зарубежном рынке гораздо выше, чем на внутреннем. Часто предприятия не правильно выбирают внешний рынок, не учитывают национальных и культурных особенностей страны, правовых и экономических условий. Какой бы эффективной не была стратегия по выходу компании на зарубежный рынок, если товар не отвечает требованиям качества или даже упаковка не соответствует национальным предпочтениям, фирма потерпит неудачу.

Даже такие крупные и надежные компании, как ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр», при отсутствии должного исследования и эффективной стратегии терпят неудачу. Не смотря на почти двадцатилетний опыт работы на рынке, большой ассортимент продукции, полюбившийся местным покупателям, и высокие стандарты качества производства продукции, фабрика понесла большие финансовые и временные потери в своих попытках выйти на рынки Китая и Германии.

На местном рынке компания известна всем как производитель уникальных конфет на основе кедрового ореха и сибирских ягод. Фабрика использует только экологически чистые продукты, и не использует ароматизаторы, красители, консерванты, усилители вкуса и другие не

органические добавки. На сегодняшний день география продаж насчитывает более 40 городов России, а годовой оборот стабильно растет и по итогам 2017 года составляет 560 млн. рублей [60].

Основная цель компании - сделать конфеты «Кедровый грильяж» визитной карточкой Сибири. Точно так же, как бельгийский шоколад, швейцарские часы и тайские манго, фабрика мечтает сделать свои конфеты тем сувениром, который захочет привести своим родным каждый [60].

Успешная деятельность Эко фабрики на местном Томской рынке, когда-то позволила им расширить свою географию продаж до соседних городов. Их стратегия расширения заключалась в открытии точек продаж в зданиях аэропортов. Менеджмент компании считал, что аэропорт остается в сознании пассажира как самое первое и запоминающееся впечатление от города, к тому же, предоставляет возможность ознакомиться с товаром, так как в небольших городах в зоне ожидания аэропорта не так много магазинов. Первые точки продаж за пределами Томска были открыты в аэропортах Красноярска, Новосибирска, Владивостока, Уфы и Нижнего Новгорода [60]. А заключение договоров с такими крупнейшими в России розничными сетями как Магнит, Ашан, Азбука вкуса и Spar, позволили расширить целевую аудиторию. Однако эта стратегия совсем не универсальна, и ее применения для зарубежных рынков оказалось невозможным.

Высший менеджмент компании принял решение о расширении границ продаж за рубеж. Так как основной драйвер продаж Сибирского кедра - конфеты кедровый грильяж, директор по развитию, на основе этого факта, определил стратегию выхода компании на внешний рынок именно с этим продуктом. В число потенциальных новых рынков вошли Германия и Китай. Такой выбор рынков был сделан на основе трех суждений:

- 1) Из всех стран наиболее тесный контакт Китай поддерживает с Россией, а значит, российским представителям будет легко наладить бизнес связи;



2) Крупнейший производитель эко продуктов в мире BioGourmet является немецкой компанией, никто лучше немецких потребителей не разбирается в биологических продуктах, а значит, если продукция Сибирского кедра придется им по душе, на любом другом рынке компанию безоговорочно ждет успех;

3) Наиболее простой и дешевый способ выйти на новый рынок - участие в международных выставках, где заключается большинство внешнеторговых контрактов. На момент принятия решения менеджментом Эко фабрики об освоение внешнего рынка, ближайшие выставки проходили в Китае (China International Food Industry Exhibition 2016 Пекин 20-22 июня) и в Германии (International Green Week (IGW Berlin) 2016 Берлин 15-24 июля).

Таким образом, вся стратегия Сибирского кедра по выходу на внешний рынок заключалась в трех аспектах:

1. Товар - уникальные экологические конфеты на основе кедрового ореха и сибирских ягод «Кедровый грильяж»;
2. Рынок - Китай и Германия;
3. Пути выхода - заключение договоров купли-продажи на международных выставках.

Эта стратегия оказалась неудачной, компания вернулась, не подписав ни одного контракта, и потеряла значительные ресурсы на процессах подготовки к этим выставкам.

Проанализировав процесс создания стратегии Эко фабрики на основе предложенной комплексной методики, было выявлено, что компания пренебрегла значительными этапами разработки стратегии (см. рис. 16).

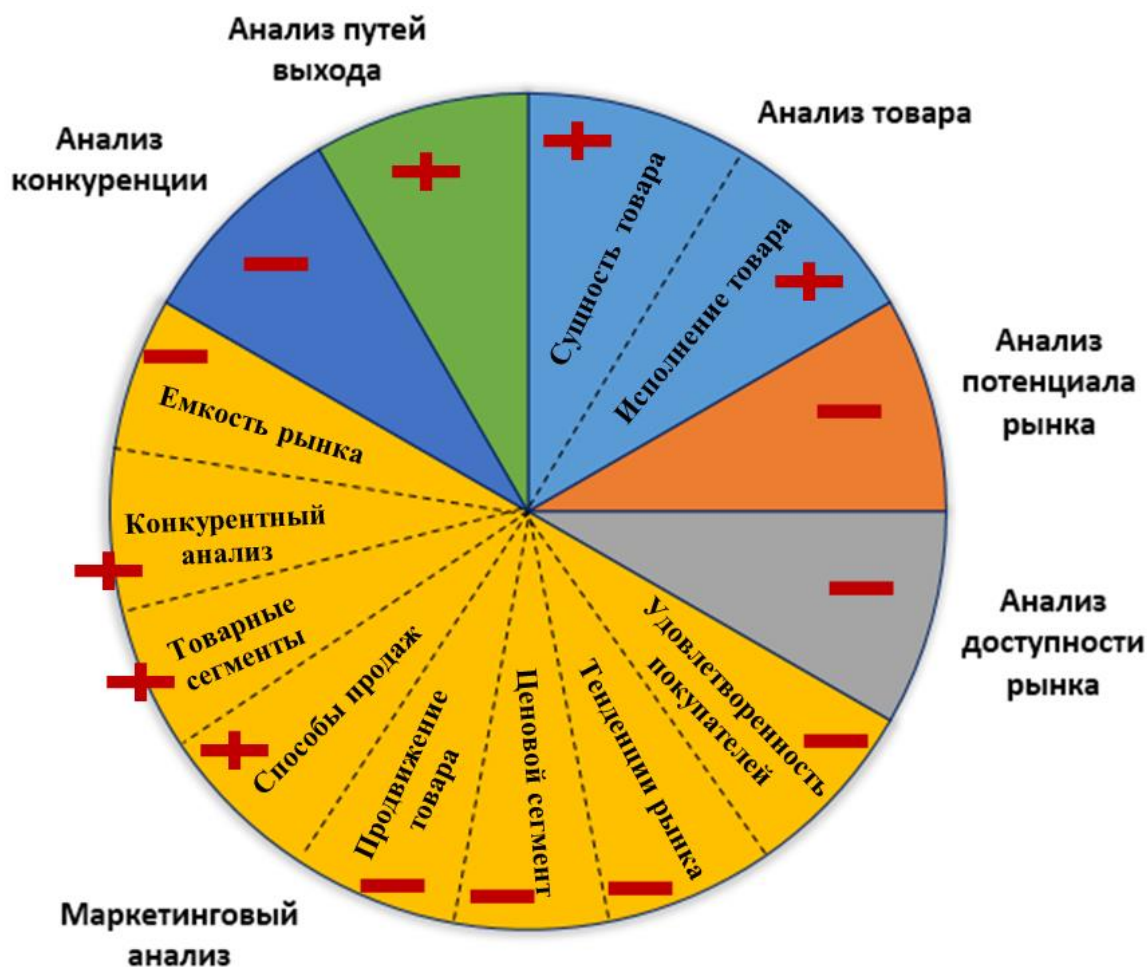


Рисунок 16 - Этапы разработки стратегии «Эко фабрики Сибирский кедр»

На рисунке 16 отмечены все этапы разработки стратегии на основе комплексной методики:

- анализ товара фирмы:
  - определение сущности товара;
  - определение исполнения товара;
- анализ потенциала внешнего рынка;
- анализ доступности внешнего рынка;
- маркетинговый анализ:
  - определение емкости рынка;
  - конкурентный анализ;
  - определение основных товарных сегментов;
  - анализ способов и мест продаж товара на новом рынке;

- сравнительный анализ методов продвижения;
- оценка уровня и структуры цен;
- оценка удовлетворенности покупателей товарами рынка;
- оценка тенденций развития рынка;
- анализ конкуренции на внешнем рынке;
- анализ путей выхода на внешний рынок.

Красными «плюсами» помечены те этапы, которые компания выполнила в процессе разработки своей стратегии, а «минусами» те, которыми пренебрегла. В результате Сибирский кедр столкнулся с серьезными рисками, преодолеть которые он не смог в первую очередь, из-за игнорирования возможности появления этих рисков. Компания была не готова и не представляла, что ее может ждать на пути реализации своей цели.

Еще разрабатывая стратегию расширения границ продаж по городам России, фабрика провела анализ своего главного товара - конфет «Кедровый грильяж». Результатом этого анализа является карточка товара (см. рис. 17).



Рисунок 17 - Карточка товара «Кедровый грильяж» [60]

Как видно из рисунка 17, компания делает акцент на составе и производстве продукции, и совсем не учитывает видение товара потребителями. Однако, ориентация на эко рынок и мода на экологически

чистую продукцию сгладили различия сущности товара и его исполнения, поэтому даже с учетом значительной ограниченности проведенного анализа, компания не столкнулась с проблемами, связанными с неполнотой представления своего товара. К тому же, разработанная корочка товара определила сегмент рынка, на котором компания хотела бы работать - эко товары.

Все эти данные хоть и позволили Сибирскому кедру избежать некоторой неопределенности на новом рынке, однако огромный сегмент разработки стратегии, оставшийся не исследованным, не позволил фабрике освоить новый рынок. Компания столкнулась с такими рисками, как:

- незнание правового законодательства;
- отсутствие представления о конкурентах;
- неправильное понимание предпочтений зарубежных потребителей;
- непонимание требований потребителей к продукции;
- незнание схемы распределения продукции на рынке и методах ее продвижения;
- игнорирование культуры ведения бизнеса, сложившейся в стране;
- незнание требований правительства при вступлении на рынок;
- чуждая культура ведения бизнеса;
- недостаток опыта собственных менеджеров в ведении ВЭД.

И это только на первоначальном этапе выхода на зарубежные рынки. Так как вся внешнеторговая деятельность фирмы ограничилась участием в международных выставках, какие риски их могли ожидать дальше и какие еще потери она могла понести точно, сказать невозможно. Но уже на этом этапе компания потратила около 1 211 380 рублей:

- стоимость участия в International Green Week 2016 за аренду необорудованной площадки 5 м<sup>2</sup> - 1 735 евро;

- оборудование площадки и оформление стенда на IGW Berlin - 2 546 евро;
- транспортные и организационные расходы на участие в IGW Berlin 2016 - 4 835 евро;
- стоимость участия в China International Food Industry Exhibition 2016 за аренду необорудованной площадки 9 м<sup>2</sup> - 2 700 долларов;
- оборудование площадки и оформление стенда на China International Food Industry Exhibition - 3 608 долларов;
- транспортные и организационные расходы на участие в China International Food Industry Exhibition - 2 350 долларов.

Как видно из представленных данных, «Эко фабрика Сибирский кедр», предприняв попытки выйти на иностранные рынки, потеряла всего за два месяца более 1 млн. рублей. Последствия пренебрежения анализом рисков выхода на новые рынки не обернулись для компании колоссальными потерями, но значительно замедлили ее дальнейшее развитие. Учитывая незнание менеджерами фирмы основных принципов ведения внешнеэкономической деятельности, правовых основ и культуры предполагаемых иностранных рынков, та ступень стратегии по выходу на новый рынок, на которой остановилась фабрика, не закрыла для нее возможность дальнейших попыток внешнеторговой деятельности. Если бы компания заключила договор с иностранной организацией, не зная и не учитывая всех аспектов анализа нового рынка, она могла подорвать свою репутацию, нарушить закон или просто понести еще больше временных и финансовых потерь. Таким образом, при сложившейся ситуации отсутствия комплексного анализа внешнего рынка, риски, понесенные Эко фабрикой являются минимальными.

### 3.2 Стратегия выхода на международный рынок Германии ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр»

Основой любой стратегии является детальный анализ внешних и внутренних факторов фирмы. На основе предложенной комплексной методики по выходу на новый рынок, проанализирована деятельности ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»:

#### 1. Анализ товара фирмы.

Главный драйвер продаж фабрики - конфеты «Кедровый грильяж», именно с этим товаров компания хочет выйти на новый рынок.

Конфеты - это гедонистический товар, не смотря на то, что основная его польза это утоление голода, в данном случае, гораздо большее значение имеет дополнительная польза - создание хорошего настроения, активизация умственной работы, а главное, польза витаминов.

Исполнение конфет «Кедровый грильяж» представлено на рисунке 18



Рисунок 18 - Матрица реального исполнения конфет «Кедровый грильяж»

Внешний вид товара, то есть его упаковка, выполнена из биоразлагаемого картона и выдержанна в натуральном стиле, без использования большого количества красителей и целлофана.

Качество товара основывается на качестве используемого сырья. Конфеты делаются на основе кедровых орехов, собранных в экологически чистой Сибири.

Безопасность и натуральность товара основывается на тщательной проверке экологического сырья, тринадцатипетипенчатой системе очистки, уникальной рецептуре и ручной работе. Производство происходит без использования ароматизаторов, консервантов и каких-либо добавок.

Новизна товара фабрики не абсолютная. До выхода «Кедровый грильяж» на рынке уже существовала подобная продукция фирмы «Ежи», которая открыла моду на экологические товары в г. Томске. Так же экологические сладости на рынке предлагает компания «Сибирский Знахарь» и кемеровский фермерский кооператив «Калина-Малина».

Среди фермерских и эко продуктов, цена конфет «Кедровый грильяж» находится в рамках товарного ассортимента, представленного на рынке. Однако за счет того, что конфеты продаются в супермаркетах, находясь на одной полке с конфетами, не относящимся к экологическим, таким как сладости компании «Яшкино», «Красная звезда», «Мери Поппинс», «Антонов двор» и другие, стоимость которых в разы меньше, чем у «Сибирского кедра», у потребителей создается впечатление дорогого товара. Таким образом, конфеты «Кедровый грильяж» считаются потребителями на Томском рынке товаром высокой ценовой категории.

## 2. Анализ потенциала рынка Германии.

Основываясь на данных промышленной и внешнеторговой статистики, и используя приведенную формулу для расчета емкости рынка, было выяснено, что размер рынка экологических сладостей Германии довольно большой.

$$C = Q \times N = 38854 \times 8,95 = 347743,3, \text{ шт.} \quad (5)$$

где C - емкость рынка в количественном выражении;

Q - численность целевой аудитории рынка, в тыс. чел;

N - норма потребления товара за период, в шт.

Согласно Федеральному статистическому агентству Statistische Bundesamt, около 47% граждан Германии предпочитают экологические и фермерские продукты [49]. Используя данные за 2017 год, это 38 853 812 человек.

На основе исследований Немецкого Федерального союза производителей сладостей (Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie) была взята норма потребления сладкого в год на человека в размере 8,95 кг. [65].

Таким образом, потенциал немецкого рынка имеет хорошие показатели, и, не смотря на то, что, в общем, потребление сладкого последние 5 лет стремительно сокращается, производство экологических товаров растет с большими темпами. Мода и доступность фермерских продуктов в Германии диктуют свою тенденцию, и основная задача «Эко фабрики Сибирский кедр» сделать акцент именно на экологической составляющей своего товара.

### 3. Анализ доступности рынка Германии.

Главной отличительной чертой Германии является тот факт, что любой импортер продуктов питания приравнивается к их производителю в отношении законодательства о продуктах питания и законодательства о конкуренции [58]. Таким образом, чтобы попасть на рынок этой страны, Сибирский кедр обязан пройти проверку по основным пяти пунктам:

- состав продуктов питания (контроль рецептуры);
- качество продуктов питания;



- соответствие сведений, указанных на упаковке, фактическому весу и/или объему;
- влияние упаковки на продукт питания;
- наличие на упаковке обязательных сведений (декларации) согласно немецкому законодательству. Для этих целей существуют законы и распоряжения федерального правительства, регламентирующие указание характеристик и упаковку продуктов, а также гигиенические стандарты при обращении с продуктами питания.

Таблица 9 - Препятствия выхода ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» на рынок Германии

Возможные препятствия	Способы преодоления	Цена препятствия
Лицензирование деятельности	Регистрация в городских или окружных компетентных органах, занимающихся надзором в области продуктов питания	600 евро
Требования к упаковке		
На иностранные продукты должна быть нанесена дополнительная этикетка в виде наклейки на немецком языке с информацией о соответствии с распоряжением федерального правительства об указаниях характеристик продуктов питания, согласно распоряжению Европейского Союза под номером 178/2002 о гигиене в области продуктов питания.	Изменение упаковки товара	1200 евро
Энергетическая ценность продукта и содержащиеся в нем жиры, насыщенные жирные кислоты, углеводы, белок, сахар и соль обязательны к указанию.		
Минимально допустимый размер шрифта информации на упаковке продуктов питания равен 1,2 мм для прописных букв.		

## Окончание таблицы 9

Возможные препятствия	Способы преодоления	Цена препятствия
Контроль качества		
Должна существовать возможность прослеживания происхождения продуктов питания. Такая возможность должна быть обеспечена на всех стадиях производства, переработки и сбыта продукции при помощи соответствующей документации.	Перевод соответствующей документации на немецкий язык с нотариальным заверением	162 евро
Выборочный контроль состава продуктов питания, влияние упаковки на них, правильность указанного веса и пр. (посредством представления справки о качестве и составе продуктов питания).	У компании есть сертификат ISO 2200 (см. прил. Г) и Декларация о соответствии (см. прил. Б), которые выполняют эту функцию	-
		-
Знак эко-качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Биопечать ЕС;</li> <li>• Немецкая государственная Биопечать или «Знак биологического качества»;</li> <li>• Печать немецкого Биосоюза (знак «Биоланд»).</li> </ul>	-

В германии очень строгие законы, особенно в области продуктов питания. А для того чтобы попасть в категорию «био» продуктов, нужно пройти ни мало проверок. Подготовка продукта займет большое количество ресурсов, к тому же компании придется проходить, плановые и неплановые регулярные проверки (см. табл. 9).

Как видно из таблицы, стоимость всех препятствий не превысит 2000 евро, а штрафы за не соблюдение немецкого законодательства достигают несколько десятков тысяч евро, поэтому анализ препятствия выхода на рынок является одним из главных этапов разработки внешнеторговой стратегии.

#### 4. Маркетинговый анализ рынка Германии.

- структура рынка экологических сладостей - на сегодняшний день особой популярностью пользуются различные натуральные снеки, батончики и крекеры. Новинкой на рынке эко сладостей являются необычные вкусы

шоколада, как например шоколад из гречки, а так же, сладкие сыры - яблочный, ягодный и сливовый. Однако конфеты - это классический и всем знакомый вид сладостей, поэтому его популярность нисколько не уменьшается.

- целевой сегмент - основной акцент, на сегодняшний день, делается на технологиях, позволяющих продуктам сохранять свои свойства и максимальное количество витаминов и минералов. А это значит, уделять большое внимание наличию и силе термальной обработки, технике приготовления, и даже технике чистки и измельчения сырья. Так же последнее время особый интерес у потребителей вызывает энергетическая ценность продуктов, указание этих параметров на упаковке является обязательным с точки зрения законодательства.

- потребитель - основные требования к продукту это экологически чистый состав продукта, минимум технологических операций в его производстве и простая экологическая упаковка. Чем проще продукт, его состав и упаковка тем больше доверия товар вызовет у потребителей.

- цены - в Германии у потребителей в рамках продуктов питания сложился четкий принцип цена-качество. Экологические продукты, за счет маленького срока годности, больших издержек на производство и сертификацию продукции в среднем превышают стоимость «обычных» продуктов в 2-3 раза. И потребители готовы платить больше за полезные продукты. Таким образом, стратегия низких цен (penetration pricing) не подходит для немецкого рынка. Ценовая категория конфет эко производителей варьируется от 7 до 9 евро за упаковку, в зависимости от объема. Рекомендуемая цена конфет «Кедровый грильяж» - 7,5 евро.

- сегменты рынка - эко продукты в Германии можно купить тремя способами:

- в фермерской лавке;

- в супермаркете в специализированной секции;
- заказать на дом напрямую у фермера или производителя.

Последний вариант реализовывать не имеет смысла, так как в основном этой услугой пользуются уже давно работающие на рынке и знакомые всем фермы, специализирующиеся на молочной и животноводческой продукции. Иногда данным способом продают хлебобулочные изделия небольшие кондитерские. Первые два способа продаж являются актуальными для Сибирского кедра. Однако для этого нужно строго определить параметры внешнеторгового контракта, так как реализовывать свою продукцию Эко фабрика сможет только по одной цене для всех контрагентов, изменение условий для какого-либо одного посредника недопустимо, поэтому свою ценовую политику нужно продумать так, чтобы большинство магазинов и сетей устраивали условия контракта.

- конкуренты - так как рынок Германии является одним из лидеров предприятий фермерского и экологического характера, уровень конкурентной борьбы здесь довольно высок.

Как видно из маркетингового анализа, законы и принципы на рынке Германии очень строгие. Сложившиеся устои необходимо соблюдать, только так можно легко выйти на рынок Германии. Эко фабрике Сибирский кедр необходимо четко обозначить свою политику не только посредникам, но и конечным потребителям. Немцы с уважением относятся к традициям и поддерживают своих производителей. Россия не имеет репутации страны экологически чистых производств на мировом рынке, а значит, репутацию придется строить с нуля, борясь с незнанием о российских производителях пищевой продукции.

Таблица 10 - Анализ основных конкурентов ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» на рынке Германии

Преимущество \ Конкурент	Alnatura	Lindt	Hussel	Chateau	Karina Schokoladenver treb
инновационная деятельность	5	3	4	3	5
производительность труда	4	5	5	4	4
рентабельность производства	5	4	5	5	4
степень удовлетворенности потребителей	4	5	3	5	3
быстрота реакции на изменяющиеся условия рынка	5	4	3	4	4
доля рынка	31%	26%	18%	12%	13%

#### 5. Анализ конкуренции на рынке Германии.

Крупнейшими эко производителями, представленными на немецком рынке и имеющими в своем ассортименте различные сладости, в том числе конфеты, являются 5 компаний (см. табл. 10). Три из них (Alnatura, Lindt, Hussel) работают на рынке более 20 лет.

Все эти компании славятся не только своими товарами, но и своей политикой. Они пропагандируют заботу о природе и защиту окружающей среды. Например, Lindt строят питьевые сооружения в Африке, часть сырья, добываемого в Гане, местные жители оставляют себе и перепродают другим компаниям [63]. Alnatura активно собирает мусор и перерабатывает его в энергию для своего производства, занимается сохранением лесов и насекомых, а так же способствует открытию школ в странах Южной Африки [65]. Эко фабрика Сибирский кедр хоть и не занимается социально важной работой на постоянной основе, но в 2016 года компания посадила 2 000 кедров на своей территории, данную акцию можно использовать в рекламных целях, для создания имиджа компании.

#### 6. Анализ путей выхода на рынок Германии.

Для анализа путей выхода на рынок необходимо проанализировать все существующие способы по трем аспектам:

- возможность;
- желаемость;
- Реализуемость.

Таблица 11 - Оценка способ выхода ООО «Эко фабрика Сибирский кед» на рынок Германии

Способ выхода на зарубежный рынок	Возможность	Желаемость	Реализуемость
Прямой экспорт	+	+	+
Косвенный экспорт	+	+	+
Совместное предприятие	+	-	-
Иностранное производство	+	-	-
Партнерство	+	-	+
Международные товарные аукционы	-	-	-
Покупка иностранной компании	+	-	-
Международная торговля лицензиями	-	-	-
Международная аренда (лизинг)	-	-	-

Как видно из таблицы 11, для компании существует два вариант выхода на рынок Германии: прямой или косвенный экспорт. Косвенный экспорт предполагает участие посредника, который, разумеется, в конечном итоге увеличит сумму издержек, поэтому в случае, когда на рынке нет существенных препятствий, которые сама фирма не может или не хочет преодолевать, рентабельнее будет использовать экспорт прямой. Аукционы и лизинг в пищевой промышленности для Германии невозможен, законодательством запрещено использовать таким пути входа на рынок. Покупка иностранной компании очень дорогой способ, который не по карману Эко фабрике, так же как и открытие своего производства на территории Германии. Совместное предприятие и партнерство с одной точки зрения может облегчить реализацию стратегии компании, но с другой

стороны накладывает и свои ограничения, на которые фабрика пойти не готова. Таким образом, прямой экспорт является наиболее желаемым, дешевым, а главное реализуемом способом выхода ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» на рынок экологических сладостей Германии.

Таким образом, стратегия Эко фабрики Сибирский кедр выглядит следующим образом:

- Миссия: Мы мечтаем донести вкус Сибири до всех уголков планеты Земля. Многим известен бельгийский шоколад, швейцарские часы и тайские манго. Именно поэтому мы начали разрабатывать проект Томского кедрового кластера, в котором одним из продуктов-драйверов будет «Кедровый грильяж».

- Приоритеты:

- ключевой рынок - Россия, присутствие на привлекательных рынках стран Европы и Китая;

- позиционирование в высоком ценовом сегменте;

- интеграция в мировую экологическую пищевую промышленность.

- Видение: Эко фабрика Сибирский кедр - национальный отраслевой лидер, купный международный игрок.

- Стратегические цели на 2020 год:

- Объем продаж конфет «Кедровый грильяж» - 150 792 коробки;

- Доля продаж на рынке Германии - 20 - 30%;

- Годовой оборот - 2 240 млн. руб.

- Позиционирование продукта:

- Кедр всему голова. Уникальные сибирские конфеты на основе кедрового ореха;

— Натуральные ингредиенты у нас в природе. При производстве наших конфет мы осознанно отказались от использования ароматизаторов, красителей, консервантов, усилителей вкуса и прочих добавок.

➤ Стратегические партнерства и развитие бизнеса:

— Участие в выставках International Green Week Berlin 2018 - 2019;

— Заключение договоров с супермаркетами Aldi, Kaufland, Rewe и эко-магазинами Alnatura, Basic, Denn's.

➤ Приоритеты производственного развития:

— Разработка новых вкусов конфет «Кедровый грильяж»;

— Усовершенствование упаковки конфет и перевод для иностранного рынка;

— Регистрация в городских или окружных компетентных органах Германии, занимающихся надзором в области продуктов питания;

— Выборочный контроль состава продуктов питания, влияние упаковки на них, правильность указанного веса и пр. (посредством представления справки о качестве и составе продуктов питания из государственного учреждения или официально признанной лаборатории России или Германии);

— Регистрация для получения Биопечати ЕС;

— Создание системы управления проектами, повышающей мотивацию персонала и эффективность реализации проектов;

— Создание политики фирмы, основанной на защите окружающей среды;

— Развитие Lean - культуры (Бережливое производство) на всех уровнях управления;



- Повышение энергоэффективности производства в 1,5 раза к 2020 году;
- Внедрение интегрированной системы логистики уровня 4PL.

### **3.3 Стратегия выхода на международный рынок Китая ООО «Эко фабрика Сибирский Кедр»**

Каждый рынок уникален и требует уникального подхода. Несмотря на то, что основным драйвером продаж и визитной карточкой компании ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» является конфеты «Кедровый грильяж», экологические сладости из Сибири не подходящий товар для китайского рынка. С начала своего открытия и вплоть до 2016 года основным родом деятельности компании была продажа кедрового ореха. Именно с этим товаром рекомендуется выходить на рынок Китая. Этот продукт в качестве сырья представляет интерес для китайских компаний, а значит основная стратегия выхода фабрики в Китай это рынок B2B.

#### **1. Анализ товара фирмы.**

Кедровый орех – натуральный, экологически чистый продукт, которым богата Россия. Такой вид сырья используется в Китае в бытовых целях и для промышленного применения. Переработанная продукция – жмых, скорлупа, околоплодная оболочка используются в фармакологии, для изготовления витаминов, косметических продуктов и БАДов, а семена и кедровое масло – в приготовлении пищи. Количества получаемого сырья не хватает, чтобы удовлетворить растущий спрос на орехи, поэтому КНР закупает их в России.

Исполнение кедрового ореха и «Кедровый грильяж» представлено на рисунке 19.

Внешний вид сырья не имеет большого значения, однако Эко фабрика в своем производстве использует 13 степеней очистки, что позволяет на выходе получать идеальные орехи.

Качество сырья основывается на том, что орехи собирают в экологически чистой Сибири, без использования варварских методов сбора

кедрового ореха, когда кронам деревьев причиняется вред, а животным тайги не остаётся запасов на зиму. Только бережный сбор с пониманием собственных потребностей и возможностей природы в каждый отдельный сезон.



Рисунок 19 - Матрица реального исполнения кедрового ореха ООО «Эко фабрики Сибирский кедр»

Безопасность и натуральность сырья гарантируется проверкой в аккредитованной лаборатории. Контрольные образцы всех партий сырья проходят органолептический, микробиологический и радиационный контроль.

Новизной товар не обладает, около 65% дальневосточного и сибирского кедрового ореха из России экспортируется в Китай [21]. Однако это несколько не умоляет его ценности на Китайском рынке.

Средняя цена неочищенного кедрового ореха со скорлупой составляет 0,5 долл./кг. Оптовые объемы на международный рынок начинаются от 100 тонн, таким образом, стоимость 1 партии кедрового ореха - 50 000 долларов.

## 2. Анализ потенциала рынка Китая.

Основываясь на данных промышленной и внешнеторговой статистики, и используя приведенную формулу для расчета емкости рынка, было выяснено, что размер рынка сырья Китая довольно большой.

$$C = Q \times N = 79 \times 104691 = 8270589, \text{ тонн} \quad (6)$$

где С - емкость рынка в количественном выражении;

Q - численность целевой аудитории рынка, в шт.;

N - норма потребления товара за период, в тоннах.

Согласно данным Федеральной Таможенной службы, за 2017 год Россия экспортировала в Китай 104 691 тонн кедрового ореха 79 компаниям. [21].

Таким образом, потенциал немецкого рынка огромный, и, не смотря на то, что, даже из Томска несколько компаний занимаются экспортом кедрового ореха, спрос на это сырье растет с каждым годом, и объемы продаж увеличиваются.

### 3. Анализ доступности рынка Китая.

Китайская Народная Республика давно сотрудничает с Россией. Обе стороны заинтересованы в продуктивных и эффективных дальнейших внешнеторговых отношениях. Не смотря на благосклонность местных властей к российским предпринимателям, определённые трудности для поставщиков товаров на территорию КНР могут возникать в связи с требованиями по стандартизации, сертификации и санитарному контролю. Хотя процедуры получения необходимых сертификатов достаточно прозрачны, отлажены и постоянно проводится работа по их оптимизации и упрощению, вопрос осложняется тем, что они в существенной мере основаны на национальных стандартах. Так, к основным барьерам в торговле с КНР можно отнести:

- →обязательные требования национальных стандартов, выполняющих в КНР роль технических регламентов, соблюдение которых

усложняется малой доступностью текстов стандартов, издающихся на китайском языке;

- требования о проведении обязательной сертификации национальными органами по сертификации применительно к группам товаров, включенных в соответствующий перечень (неочищенный кедровый орех в скорлупе к ним не относится);
- требования о регистрации этикеток пищевых продуктов согласно документу «Общий стандарт для маркировки предварительно упакованных продуктов питания - GB7718-2011», и «Положению об управлении регистрацией иностранных производителей импортных продуктов питания»;
- требования об указании в маркировке продуктов питания сведений, предусмотренных национальными стандартами по безопасности пищевых продуктов (см. табл. 12).

Таблица 12 - Препятствия выхода ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» на рынок Китая

Возможные препятствия	Способы преодоления	Цена препятствия
Лицензирование деятельности	Покупка лицензии на вывоз кедрового ореха в Китай	50 руб./кг. или 3095 долл./кг.
Таможенные требования к упаковке		
Требования к упаковке и фасовки товара.	Закупка полипропиленовых мешков. Наиболее выгодные оптовые условия на 250 мешков объемом 60 - 100 кг. стоимостью в 28 руб.	25454,5 руб./партия или 411 долл./партия
Контроль качества		
Требования о проведении обязательной сертификации	У компании есть биосертификат на кедровый орех (см. прил. В) и Декларация о соответствии (см. прил. Б), которые выполняют эту функцию	-

Как видно из таблицы, стоимость всех препятствий не превысит 3500 долларов, а штрафы за не соблюдение китайского и российского таможенного законодательства могут значительно затруднить дальнейшие попытки выйти на экспорт товара, к тому же, финансовые и временные затраты могут стоить фабрике целой партии, так как срок годности кедрового ореха не превышает 6 месяцев.

#### 4. Маркетинговый анализ рынка Китая.

Структура рынка сырья кедрового ореха - на сегодняшний день особой популярностью пользуются кедровые орехи и продукты их переработки. В Китае из них делают не только продукты питания, витамины, но промышленных целей. Спрос на кедровый орех огромный, а местные Китайские ресурсы не в силах удовлетворить запросы рынка, поэтому объем экспорта России с каждым годом растет.

Целевой сегмент - так сложилось, что Китайским компаниям не принципиально где именно был собран орех и с использованием каких технологий. Главное требование покупателей к товару - «чистый» вес орехов. В процессе сбора кедровых ядер, зачастую попадают инородные предметы, которые добавляют веса в объеме. Тринадцатиступенчатая технология переработки кедрового ореха Сибирского кедра позволяет избавиться от всех предметов и на выпуске получить идеальные, цельные и не поврежденные ядра.

Потребитель - китайские компании. Культура ведения бизнеса в Китае сложилась таким образом, что с каждым контрагентом необходимо вести переговоры и с каждым заключать отдельные контракты со своими уникальными условиями. Поэтому создание универсальной формы внешнеторгового договора бессмысленно. Китайские бизнесмены требуют индивидуального подхода и долгого процесса переговоров.

Цены - любая китайская компания будет стремиться выбить для себя наименьшую цену, однако таможенное регулирование и антидемпинговое законодательство Китая строго регулирует цена на импорт товаров в свою страну. Среднерыночная цена 1 кг. кедрового ореха варьируется в пределах 0,5 долларов, небольшие отклонения в пределах 2 - 3 центах приемлемы.

Сегменты рынка - вести торговлю с Китайскими компаниями можно 2 способами:

- заключая контракты на международных выставках;
- ища покупателей на специализированных бизнес форумах и интернет площадках.

Последний вариант менее затратный, однако, требует много времени и зачастую культура ведения бизнеса в Китае не позволяет быстро заключить контракт. Вполне возможно, что онлайн переговоры могут продлиться десятки месяцев. Такой способ удобен, когда фирмы уже знакомы друг с другом, имеют опыт работы или компании необходимо найти покупателя, но для заключения договора подразумевается личные встречи.

Заключать контракты на международных выставках очень выгодно. Так как поток потенциальных покупателей очень большой, и наладить предварительный контакт достаточно легко. К тому же на таких выставках китайские бизнесмены более предрасположены к переговорам.

- конкуренты - конкурентов по продаже кедрового ореха очень много. Китай закупает его в России огромными партиями, и спрос только растет.

Китай - восточная страна, со своими традициями, строгими законами и суевериями. Чтобы эффективно вести бизнес с этой страной нужно знать и уважать их традиции. Конкурентная борьба на этом рынке, в основном, заключается в налаживании личных контактов с покупателем.

## 5. Анализ конкуренции на рынке Китая.

В России очень много предприятий торгуют кедровым орехом за границу. Спрос на это сырье огромный, поэтому основными конкурентами Сибирского кедра можно считать томские компании (см. табл. 13).

Таблица 13 - Анализ основных конкурентов ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» на рынке Китая среди томских предприятий

Преимущество \ Конкурент	ООО «Сибирские ресурсы»	ООО «Сибирский орех»	ООО «Ваше здоровье»
инновационная деятельность	2	2	2
производительность труда	4	5	5
рентабельность производства	5	5	5
степень удовлетворенности потребителей	4	5	4
быстрота реакции на изменяющиеся условия рынка	5	4	5
доля рынка	28%	22%	24%

В таблице 14 представлены крупнейшие компании, экспортирующие кедровый орех в Томске. В общем, это компании мало чем отличаются друг от друга и конкурируют между собой только в рамках объема продаж.

#### 6. Анализ путей выхода на рынок Китая.

Для анализа путей выхода на рынок необходимо проанализировать все существующие способы по трем аспектам:

- возможность;
- желаемость;
- реализуемость.

Таблица 14 - Оценка способ выхода ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» на рынок Китая

Способ выхода на зарубежный рынок	Возможность	Желаемость	Реализуемость
Прямой экспорт	-	+	-
Косвенный экспорт	+	+	+



#### Окончание таблицы 14

Способ выхода на зарубежный рынок	Возможность	Желаемость	Реализуемость
Совместное предприятие	+	-	-
Иностранное производство	-	-	-
Партнерство	+	-	+
Международные товарные аукционы	+	-	-
Покупка иностранной компании	-	-	-
Международная торговля лицензиями	+	-	+
Международная аренда (лизинг)	-	-	-

Как видно из таблицы 14, для Сибирского кедра существует только один способ выхода на рынок Китая - косвенный экспорт. Теоретически, прямой экспорт с Китаем возможен, однако на практике, Китайская культура ведения бизнеса сложилась таким образом, что для контакта с китайской компанией иностранцам необходим посредник. Поэтому в любом случае, любой экспорт подразумевает посредническую ступень, будто другая китайская компания, международная выставка или платная бизнес-площадка.

Таким образом, стратегия выхода ООО «Эко фабрики Сибирский кедр» на рынок Китая выглядит следующим образом:

- Миссия: Мы знаем о Сибирском кедре все и мечтаем донести вкус Сибири до всех уголков планеты Земля.
- Приоритеты:
  - ключевой рынок - Россия, присутствие на привлекательных рынках стран Европы и Китая;
  - позиционирование в среднем ценовом сегменте;
  - интеграция в мировую экологическую пищевую промышленность.
- Видение: Эко фабрика Сибирский кедр - национальный отраслевой лидер, купный международный игрок.
- Стратегические цели на 2020 год:
  - Объем продаж кедрового ореха - 20 500 тонн;

- Доля продаж на рынке Китая - 2 - 3%;
- Годовой оборот - 10 250 тыс. долл.
- Позиционирование продукта:
  - Качественное сырье. Наши орехи проходят 13 стадий очистки.
  - Гарантируем качество каждой партии и несем полную ответственность.
  - Стратегические партнерства и развитие бизнеса:
    - Участие в выставках China International Food Industry Exhibition 201-2019;
    - Заключение договоров с китайскими компаниями.
  - Приоритеты производственного развития:
    - Создание своего парка соснового кедра;
    - Приобретение лицензии на экспорт кедрового ореха;
    - Создание системы управления проектами, повышающей мотивацию персонала и эффективность реализации проектов;
    - Развитие Lean - культуры (Бережливое производство) на всех уровнях управления;
    - Повышение энергоэффективности производства в 1,5 раза к 2020 году;
    - Внедрение интегрированной системы логистики уровня 4PL.

Как видно из описанных стратегий, анализ внешней и внутренней среды играет огромное значение. Попытка Эко фабрики Сибирский кедр выйти на рынок Китая с экологическими конфетами не увенчалась успеха. В первую очередь из-за отсутствия исследования рынка и его потребностей. Только комплексный анализ может дать основу для разработки стратегии

компании. И только четко ориентированная стратегия позволит организации с наименьшими потерями добиться своих целей.

Отсутствие стратегии выхода на зарубежные рынки обернулось для ООО «Эко фабрики Сибирский кедр» не только финансовыми потерями, но и временными, ресурсными и репутационными. Как показала оценка рисков, вовремя брошенные попытки Сибирского кедра освоить рынки Китая и Германии уберегли компания от дальнейших потерь, которые могли бы значительно пошатнуть дальнейшую стабильную работу фабрики даже на местном рынке.

Разработанные стратегии, как для рынка Германии, так и для рынка Китая показали, что, используя их, Эко фабрика не только бы сэкономила свои ресурсы, но и успешно реализовала свои цели. Таким образом, можно сказать, что оценочный механизм, на основе которого были разработаны стратегии для ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» является эффективным и необходимым инструментом внешнеторговой деятельности организации.

#### **4 Социальная ответственность**

В современном мире социальная ответственность бизнеса имеет важное значение во взаимоотношениях между компанией и ее стейкхолдерами. Желание внести посильный вклад в рост качества жизни своих сотрудников и общества в целом, и в том числе инвестиции в собственную репутацию заставляет компании выделять все больше средства из своего бюджета. Появляется все больше агентств, предлагающих рейтинги в области корпоративной социальной ответственности (далее КСО) (АПЭК, Агентство Социальной информации, ЦИК «Рейтинг», Эксперт, Национальная служба мониторинга) Все больше компаний публикуют нефинансовую отчетность, и значимость данного вида деятельности предприятий за последние два-три года стремительно растет.

Программа корпоративной социальной ответственности ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» пока находится только в стадии разработке. Сегодня компания активно занимается разработкой стратегии выхода на зарубежные рынки. Социальная ответственность иностранных компаний гораздо выше, чем у российских, поэтому для конкурентной борьбы фабрике необходимо разработать программу КСО, отвечающую сложившимся мировым требованиям и тенденциям.

Так как компания производит экологически чистую продукции и в процессе своего производства бережно относится к окружающей среде, основным принципом ее КСО является забота о природе.

Целями программы корпоративной социально ответственности Эко фабрики являются:

- реализация экологической программы (проекты в сфере защиты окружающей среды, ресурсосбережение и бережливое производство);

- реализация социальной программы (корпоративная политика, взаимодействие с социальными группами, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании, благотворительность и образовательные проекты);
- реализация программы по укреплению ответственности компании на международном рынке (разработка стратегии долгосрочных доверительных отношений с партнерами и клиентами).

Основными принципами КСО ООО «Эко фабрики Сибирский кедр» выступают:

1. Целостность. Все мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности фабрики объединены в общую стратегию и полностью отражают политику компании и ее ценности.

2. Системность. Программа КСО Сибирского кедра является отражением главных принципов работы компании, и должна реализовываться на постоянной основе.

3. Публичность. Все информация о реализации программы корпоративной социальной ответственности будет открыта и переведена на английский язык для доступности широкой общественности и партнерам компании в России и за рубежом.

4. Актуальность. Проекты программы КСО должны не только соответствовать потребностям всех стейкхолдеров компании, но и отражать актуальные проблемы социальной инфраструктуры, образования, экологии, здравоохранении, спорта, науки и культуры.

5. Эффективность. Затраченные на реализацию проектов программы социальной ответственности ресурсы компании должны иметь ощутимый эффект и способствовать решению конкретных задач.

Выбор основной стейкхолдеров проводится, исходя из целей и задач программы КСО, которые были определены выше. К каждой цели программы определены наиболее влиятельные стейкхолдеры (см. табл. 15).

Таблица 15 - Стейкхолдеры программы КСО ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»

Цели КСО	Стейкхолдеры
формирование развитой системы социально ориентированной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• собственники;</li> <li>• органы федеральной и местной власти;</li> <li>• поставщики;</li> <li>• работники;</li> <li>• потребители;</li> <li>• население;</li> <li>• партнеры;</li> <li>• инвесторы;</li> <li>• конкуренты.</li> </ul>
создание примера российской компании, которая успешно соединяет в себе деловую эффективность и соответствие интересам всех социальных групп, которые связаны с деятельностью компании	
формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления направления формирования социально- ответственной бизнес-среды	
Задачи КСО	Стейкхолдеры
разработка стратегии формирования долговременных доверительных отношений с клиентами и с партнерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• клиенты;</li> <li>• партнеры.</li> </ul>
формирование интереса общественности к потребностям деловой добросовестной практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• клиенты;</li> <li>• потребители.</li> </ul>
исполнение социальной программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• работники компании.</li> </ul>
осуществление экологической программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• собственники;</li> <li>• население.</li> </ul>
формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• собственники;</li> <li>• органы федеральной и местной власти;</li> <li>• поставщики;</li> <li>• работники;</li> <li>• потребители;</li> <li>• население;</li> <li>• партнеры;</li> <li>• инвесторы;</li> <li>• конкуренты.</li> </ul>

Поскольку цели КСО являются более общими по сравнению с задачами КСО, то они относятся ко всем стейкхолдерам компании. Так как задачи – это пошаговое достижение целей, то они будут относиться к конкретным стейкхолдерам.

Первая задача (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами) относится непосредственно к клиентам и партнерам, поскольку доверительные отношения влияют на развитие компании и ее реализацию программы социальной ответственности.

Вторая задача (формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики) может быть реализована в случае, если компания будет порядочно и добросовестно выполнять свои обязательства перед клиентами и потребителями. В этом случае ее развитие также будет успешным. Потребителей также интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

В исполнении социальной программы в первую очередь заинтересованы сотрудники предприятия, поскольку в случае существования адекватной оплаты труда, возможностей профессионального роста и деловой карьеры, наличия здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий и режима труда, а также хорошего руководства они будут заинтересованы в развитии компании, а, значит, повысится производительность труда и качество работы сотрудников.

В осуществлении экологической программы в первую очередь заинтересованы сами собственники. Так как основной целью фабрики на сегодняшний день является выход на зарубежные рынки Германии и Китая, на которых уровень конкуренции значительно выше, компании придется соответствовать более высоким требованиям. На рынке эко продуктов Германии потребителей интересует политика компаний и их социальная деятельность. Основные конкуренты Эко фабрики в Германии ведут

активную социальную деятельность, особенно в рамках экологии, и строят тем самым доверительные отношения с клиентами.

Последняя задача (формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности) существенна для всех стейкхолдеров, поскольку в отчете будет отражаться вся проведенная работа компании по решению всех вышеперечисленных задач.

Администрация местных органов самоуправления заинтересована в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения 130 рабочих мест для населения региона, поэтому развитие компании и увеличение ее прибыли выгодно местным и федеральным властям.

Таким образом, все перечисленные стейкхолдеры заинтересованы в реализации программы корпоративной социальной ответственности, а собственники компании – в первую очередь.

Так как большинство свободных ресурсов ООО «Эко фабрики Сибирский кедр» на сегодняшний день направлены на реализацию внешнеторговой стратегии, ресурсы для реализации КСО значительно ограничены. Компания выделила основными элементами реализации программы КСО:

- экологическую программу;
- социальную программу.

В целях реализации Экологической стратегии компания планирует внедрить Корпоративную систему экологического менеджмента, соответствующую требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. Система экологического менеджмента дает возможность эффективно управлять экологическими аспектами деятельности предприятий от этапа сбора дикоросов до производства упаковки продукции. Фабрика отвергает варварские методы сбора кедрового ореха - основного сырья предприятия,



когда кронам деревьев причиняется вред, а животным тайги не остаётся запасов на зиму. Технологии сбора дикоросов основываются на бережном отношении с пониманием собственных потребностей и возможностей природы в каждый отдельный сезон.

Исходя из приоритетных направлений улучшения деятельности в аспектах «производство – экологическая безопасность» фабрика планирует ежегодно формировать корпоративные экологические цели и ключевые показатели по уровням и функциям внутри компании. Поставленные цели будут служить основой для формирования конкретных задач и программ мероприятий, направленных на реализацию экологической стратегии.

Ежегодно компания организует сборы мусора на различных территориях Томской области, активно сажает деревья в городе и участвует в городских мероприятиях, направленных на защиту окружающей среды.

Взаимоотношения Эко фабрики как работодателя и сотрудников строятся по принципу справедливого партнерства. Сибирский кедр обеспечивает своим сотрудникам достойные условия труда, справедливое вознаграждение, социальные гарантии, возможности профессионального и карьерного роста. Важной частью работы в компании является поддержание здорового образа жизни в рамках корпоративной культуры. Каждый сотрудник вносит свой личный вклад в развитие компании, разделяя общие ценности:

- командная работа;
- ориентация на результат;
- инициативность и лидерство;
- взаимоуважение и доверие;
- здоровый образ жизни;
- забота об окружающей среде.

План затрат на реализацию программы КСО на ближайшие пять лет представлены в таблице 16.

Таблица 16 - План затрат на реализацию программы КСО ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»

Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
Экологическая программа	Общая сумма на год	12 000	4 000
Развитие Lean - культуры (Бережливое производство) на всех уровнях управления	Общая сумма на год	2 500	1 200
Повышение энергоэффективности производства	Общая сумма на год	8 000	2 800
Инвестиционная политика в человеческий капитал	Общая сумма на год	1 800	700
ИТОГО		24 300	8 700

Все программы корпоративной социальной ответственности предприятий направлены именно на защиту окружающей среды повышения уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что программы КСО соответствуют целям и стратегии организации.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что хоть программа корпоративной социальной ответственности ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» является достаточно узко направленной, однако охватывает основные актуальные социальные проблемы и полностью отражает общую политику компании, а так же, является механизмом достижения фабрики своей главной цели - стать национальным отраслевым лидером и крупным международным игроком на экологическом рынке.

## **Заключение**

В ходе выпускной квалификационной работы было выявлено, что основной проблемой неудач российских предприятий на зарубежных рынках является банальная не подготовленность, отсутствие универсального, точного и эффективного механизма оценки внешнего рынка.

Анализ всех существующих на сегодняшний день методов оценки внешнего рынка позволил создать свою, авторскую методику, которая дает возможность эффективно осуществлять внешнеэкономическую деятельность, оценивать конкурентов и собственные преимущества фирмы, контролировать ресурсы организации, внедрять инновации, осуществлять инвестиционную деятельность и быстро реагировать на изменения внешней среды.

В качестве апробации материала была исследованы внешнеэкономическая деятельность ООО «Эко фабрика Сибирский кедр». Эко фабрика, не разработав стратегии, потерпела неудачу в своих попытках выйти на зарубежные рынки Китая и Германии. Цена этих попыток составила для компании около 1 млн. рублей. Разработанная стратегия для фабрики показала, что, выход на исследуемые рынки требует в два раза меньше средств, и при соблюдении этапов стратегии у Сибирского кедра есть высокая вероятность освоения обоих иностранных рынков.

ООО «Эко фабрика Сибирский кедр» является ярким примером эффективности разработанного метода оценки внешней и внутренней среды предприятия.

Для успешной работы на внешних рынках нужно прибегать к более значительным и целенаправленным усилиям, более четко соблюдать принципы и методы оценки, чем на внутреннем рынке. Для этого нужно прибегать к более точным, сложным и трудоемким способам изучения зарубежных рынков, что требует больших затрат, чем изучение внутреннего

рынка. Залогом успешной деятельности будет использование механизма анализа внутренней и внешней среды компании, дающего достоверную информативную и оценочную базу.

Разработанный комплексный оценочный механизм можно использовать не только для разработки стратегии выхода компании на зарубежный рынок, но и для оценки вероятности успеха внешнеторговой деятельности.

Уникальность разработанных стратегий заключается в том, что они полностью адаптируют товар, деятельность компании, и ее репутацию под каждый конкретный рынок, с учетом национальных принципов ведения бизнеса, вкусовых предпочтений, культуры, законодательства, конкурентной среды, уровню научно-технического прогресса и динамики развития рынка.

Также разработанный комплексный метод является уникальным в общеэкономическом масштабе, благодаря тому, что его применение возможно не только для предприятия пищевой промышленности, но и для компании любой сферы деятельности.

В целом разработанный оценочный механизм позволяет получить полную информацию, необходимую для разработки внешнеторговой стратегии, однако с учетом развития внешнеэкономических связей государств, изменением конкурентной среды и тенденций рынка, факторы, оцениваемые механизмом можно расширить маркетинговым анализом товаров заменителей и дополняющих товаров, анализом вкусовых предпочтений потребителей исследуемого рынка и анализом системы государственной поддержки предпринимательства на зарубежном рынке.

## Список публикаций студента

1. Митягина П.Е., Акчелова А.О. Налогообложение малого предпринимательства: российские и региональные тенденции последних лет // SCI-ARTICLE.RU. 2017. URL: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1495725656>.

2. Митягина П.Е. Исследование рынков как основа стратегии выхода российских предприятий на внешние рынки // Аллея науки: Научно-практический электронный журнал. №16. 2017. Современные технологии управления организацией. URL: [http://alley-science.ru/domains\\_data/files/4December17/ISSLEDOVANIE%20RYNKOV%20KAK%20OSNOVA%20STRATEGII%20VYHODA%20ROSSIYSKIH%20PREDPRIYaTIY%20NA%20VNESHNIYE%20RYNKI.pdf](http://alley-science.ru/domains_data/files/4December17/ISSLEDOVANIE%20RYNKOV%20KAK%20OSNOVA%20STRATEGII%20VYHODA%20ROSSIYSKIH%20PREDPRIYaTIY%20NA%20VNESHNIYE%20RYNKI.pdf).

3. Митягина П.Е. Проблемы реализации стратегии международной деятельности российских предприятий // Аллея науки: Научно-практический электронный журнал Аллея науки. №5 (21). 2018. - Современные технологии управления организацией. - URL: [http://alley-science.ru/domains\\_data/files/114MAY2018/PROBLEMY%20REALIZACII%20STRATEGII%20MEZHDUNARODNOY%20DEYaTELNOSTI%20ROSSIYSKIH%20PREDPRIYaTIY.pdf](http://alley-science.ru/domains_data/files/114MAY2018/PROBLEMY%20REALIZACII%20STRATEGII%20MEZHDUNARODNOY%20DEYaTELNOSTI%20ROSSIYSKIH%20PREDPRIYaTIY.pdf).

## Список используемых источников

1. Электронный музей конституционной истории России: Конституция (Основной закон) Союза Советских Социалистических Республик [Электронный ресурс]: федер. закон СССР от 7.10.1997 // Электронный музей конституционной истории России. URL: <http://www.rusconstitution.ru/library/constitution/articles/9681/> (дата обращения 10.10.2017).
2. О государственном предприятии (объединении) [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.06.1987 № 7284-XI (в ред. от 30.08.1989) // Консультант Плюс: справочная правовая система. Версия Проф, сетевая. М.: АО Консультант Плюс, 2018. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=886#07314986462121466/> (дата обращения: 12.12.2018).
3. Дмитриев Ю. А. Экономические преобразования периода Перестройки: 1958 - 1991 гг. // Известия МГТУ «МАМИ», 2013. № 1(15) т. 6. С. 43–46.
4. Об экспортном контроле [Электронный ресурс]: федер. закон от 18.07.1999 № 183-ФЗ // Консультант Плюс: справочная правовая система. Версия Проф, сетевая. М.: АО Консультант Плюс, 2018. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_23850/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_23850/) (дата обращения: 10.12.2018).
5. О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (в ред. от 29.01.2017) // Консультант Плюс: справочная правовая система. Версия Проф, сетевая. М.: АО Консультант Плюс, 2018. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/) (дата обращения: 11.12.2018).
6. Экономика отрасли: конспект лекций. / Санкт-Петербургский технический колледж управления и коммерции. отв. ред. П. А. Ерохин. СПб:

Изд-во Санкт-Петербургского технического колледжа управления и коммерции, 2007. 124 с.

7. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов / под ред. Л. Е. Стровского. М.: ЮНИТИ, 2007. С. 379–388.

8. Кривяков С. В. Мировая экономика: учебно-методическое пособие. Томск, 2011. 102 с.

9. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна . М.: Институт новой экономики, 2004. 199 с.

10. Иванов И. Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов. М.:ИНФРА-М, 2018. 297 с.

11. Шагалов Г. В. Регулирование внешнеэкономических связей: учеб. для вузов. М.: ИНФРА-М, 1997. 72 с.

12. Бурмистров В.Н., Холопов К. В. Внешняя торговля Российской Федерации: учеб. пособие. М.: Юристъ, 2001. 384 с.

13. Покровская В. В. Внешнеэкономическая деятельность : учеб. для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2014. 731 с.

14. Гофман, Н.Т., Маховикова Г. А. Основы внешнеэкономической деятельности: учеб. для вузов. СПб.: Питер, 2001. 208 с.

15. Кочергина Т.Е. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. для вузов. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. 288 с.

16. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. для вузов. М.: Дашков и Ко, 2006. 148 с.

17. Ростовский Ю.М., Гречков В.Ю. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. для магистрантов. М.: Магистр, 2008. С. 25–34.

18. Воронкова О. Н., Пузакова Е. П. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление: учеб. пособие. М.: Экономистъ, 2005. 96 с.

19. Маклаков А. Г. Общая психология. СПб.: Питер, 2001. 592 с.

20. Трифонова Е. Ю., Горбунова М. Л. Развитие стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью предприятий. Нижний Новгород: ННГУ, 2008. 267 с.
21. Индексы внешней торговли Российской Федерации: текущие материалы Таможенной статистики от 09.07.20015 / Официальный сайт Таможенной службы РФ URL: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13858&Itemid=2095/](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=13858&Itemid=2095/) (дата обращения: 14.03.2018).
22. George J. Stigler. Perfect competition historically contemplated // Journal of Political Economy. 1957. № 67. P. 15-17.
23. Шершнева З. Е. Стратегическое управление: учеб. для вузов. К.: КНЭУ, 2004. 699 с.
24. Рассадин Б.И.О.В. Основные способы и факторы проникновения на внешний рынок: автореф. дис. д-ра эк. наук / Владимирский гос. ун-т. Владимир, 2011. 24 с.
25. Ильина В. Шпаргалка по конкуренции: пособие для вузов. М.: Наука, 2007. 38 с.
26. Лукьянов С. А. Типология входных барьеров // Экономический журнал ВШЭ. 2010. № 2 т. 14. С. 160–184.
27. Beer M., Eisenstat R. The Silent. Killers of Strategy Implementation and Learning // Sloan Management Review. 2000. № 7. July. P. 14-15.
28. Griffin W., Pustray W. International Business: a managerial perspective, second edition. // Addison–Wesley. 1998. № 12. December. P. 8–13.
29. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. International Business Environments and Operations, 15th ed. – Pearson, 2015. 897 p.
30. Kempster M. International Strategy // International investments. 2014. № 3. P. 7–10.



31. Laurent L. Jacque, Paul M. Vaaler. Financial Innovations and the Welfare of Nations: How Cross-Border Transfers of Financial Innovations Nurture Emerging Capital Markets // Springer. 2001. № 4. 384 p.
32. Brealey M. Fundamentals of Corporate Finance // Academic Internet Publishers. 2006. № 10. 284 p.
33. Gilmor M. Problems in International Business // International Business. 2017. December, 15. 5 p.
34. Meyer V., Meyer B., Murphy J. P. The Influence of Culture in International Business // Encontro da ANPAD. 2006. № 23. P. 11–13.
35. Jean Vanhoegaerden. Why culture is important in international business // Hult. 2014. № 7. 14 p.
36. Collins C. Business Etiquette Around The World // CT Business travel. 2015. May. 4 p.
37. Bevan D. International sanctions // International investments. 2015. № 10. P. 3–5.
38. International Business Strategy Do's and Don'ts [Electronic resource] // Velocity Global: ref. and inf. portal. 04.02.2016 URL: <https://velocityglobal.com/blog/international-business-strategy-dos-and-donts/> (date of the application: 07.02.2018).
39. Markgraf B. The 5 General Stages of International Market Development [Electronic resource] // Chron. Online Magazine. 26.11.2017 URL: <http://smallbusiness.chron.com/5-general-stages-international-market-development-67777.html> (date of the application: 30.04.2018).
40. Lynch R. How do you build a global strategy? [Electronic resource] // Global Strategy Online Magazine. 24.05.08. URL: <http://www.global-strategy.net/how-do-you-build-a-global-strategy/> (date of the application: 11.01.2018).

41. The development of an international business strategy: International Market & Investment Surveyors / DeRuiter Consultancy. Publishing office: DeRuiter Consultancy BV, 2008. 12 p.

42. 8 Steps for Putting Together a Successful International Strategy [Electronic resource] // Velocity Global: ref. and inf. portal. 17.19.2017 URL: <https://velocityglobal.com/blog/8-steps-putting-together-international-strategy/> (date of the application: 01.02.2018).

43. Varghese J. 5 Stages of international market development [Electronic resource] // Trade ready. Online Magazine. 06.02.2015. URL: <http://www.tradeready.ca/2015/fittskills-refresher/5-stages-international-market-development/> (date of the application: 06.05.2018).

44. 5 Steps to Developing an International Strategic Plan for Your Food Business [Electronic resource] // Ami. Online Magazine. 06.09.2016. URL: <http://athenaintl.com/blog/5-steps-developing-international-strategic-plan-food-business/> (date of the application: 25.04.2018).

45. Zekiri J. The motivating factors for entering into foreign markets-the case of republic of Macedonia // V Ecoforum Macedonia (Tetovo, 12-15 of March 2016): SEE University, Macedonia. Volume 5, Issue 1(8). P. 182– 191.

46. Нами Ф. Факторы, влияющие на развитие внешнеэкономической деятельности предприятий [Электронный ресурс] // ИдаТен. Интернет-журнал. 23.05.2007. URL: <https://idaten.ru/economic/factori-vliyaushie-na-vneshneekonimicheskoi-deyatelnosti> (дата обращения: 01.03.2018).

47. Россохина В. Величайшие провалы в истории маркетинга. [Электронный ресурс] // ЛайкниРу: интернет издание. / Федер. агентство по печати и массовым коммуникациям. Б. м., 2014. URL: <https://www.likeni.ru/analytics/velichayshie-provaly-v-istorii-marketinga/> (дата обращения: 01.02.2018).

48. Collins C. J., Porras J. I. Built to last. – Harper Collins Publishers, 2005. – 191 p.

49. 10 the most epic failures in history // Russia House News. 02 June, 2016. P. 5.

50. Анисимов А. С. Прибыли от «Гарри Поттера»: книги, фильмы и прочее. Справка [Электронный ресурс] // РиаНовости: справ.-информ. портал / Федер. агентство по печати и массовым коммуникациям. Б. м., 2007. URL: <https://ria.ru/spravka/20070704/68330672.html/> (дата обращения: 11.01.2018).

51. Internal And External Factors Affecting Foreign Market Management Essay [Electronic resource] // UK Essays. Online Magazine. 23.03.2015. URL: <https://www.ukessays.com/essays/management/internal-and-external-factors-affecting-foreign-market-management-essay.php> (date of the application: 30.03.2018).

52. О государственном регулировании внешнеторговой деятельности [Электронный ресурс]: федер. закон от 13.10.1995 № 157-ФЗ (в ред. от 10.02.1999) // Консультант Плюс: справочная правовая система. Версия Проф, сетевая. М.: АО Консультант Плюс, 2018. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45397/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/) (дата обращения: 13.12.2018).

53. Armstrong J. S. Don't do SWOT: A Note on Marketing Planning // Strategic Management Journal, 2014. № 3, P. 197-211.

54. Репьев А. П. Убожество SWOT [Электронный ресурс] // Школа Александра Репьева: справ.-информ. портал / Федер. агентство по печати и массовым коммуникациям. Б. м., 2013 URL: <http://www.repiev.ru/articles/SWOT-Stupidity.htm> (дата обращения: 01.04.2018).

55. Комплекс маркетинга 4р, что мы о нем знаем [Электронный ресурс] // Дневник маркетолога. справ.-информ. портал / Федер. агентство по печати и массовым коммуникациям. Б. м., 2014. URL: <http://blogmarketologa.ru/for-marketolog/marketing/kompleks-marketinga-4r-cto-my-o-nem-znaem/>. (дата обращения: 07.03.2018).

56. The BCG Growth-Share Matrix [Electronic resource] // NetMBA. ref. and inf. portal. 2002. URL: <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/> (date of the application: 09.03.2018).
57. Кочнев А. Как внедрить бизнес-процессы: практическое руководство. М.: ITeam, 2012. 123 с.
58. Марзан Ю. Маркетинговый анализ товара [Электронный ресурс] // Школа эффективных продаж. Интернет-журнал. 24.02.11. URL: <http://prodawez.ru/marketing/marketingovyj-analiz-tovara.html> (дата обращения: 12.04.2018).
59. Моторина О. 3 способа расчета емкости рынка [Электронный ресурс] // PowerBranding.ru. справ.-информ. портал / Федер. агентство по печати и массовым коммуникациям. Б. м., 2000. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/metod-rascheta-emkosti/> (дата обращения: 19.04.2018).
60. Общество с ограниченной ответственностью «Эко фабрика Сибирский кедр» [Электронный ресурс]. URL: <http://idsiberian.ru/> (дата обращения: 22.04.2018).
61. Шнайдер Д. Импорт продуктов питания в Германию // Бизнес, 2011. №6-7. С. 13-14.
62. Шоколадный фестиваль в Тюбингене - крупнейший в Германии [Электронный ресурс] // Deutsche Welle. Интернет-газета. 2009 URL: <http://p.dw.com/p/2oq1T> (дата обращения: 16.03.2018).
63. Общество с ограниченной ответственностью «Линдт унд Шпрюнгли (Раша)» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lindt.ru/> (дата обращения: 12.04.2018).
64. ТОП-10 товаров, которые Россия экспортирует в Китай [Электронный ресурс] // Enter China. Русский язык: справ.-информ. портал / Федер. агентство по печати и массовым коммуникациям. Б. м., 2006. URL: 1

<https://enterchina.ru/blog/top-10-tovarov-kotoryie-rossiya-eksportiruet-v-kitay/>  
(дата обращения: 10.03.2010).

65. Alnatura Produktions- und Handels GmbH [Electronic resource].  
URL: <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns> (date of the application:  
15.04.2018).

## Приложение А

(справочное)

### Оценка определений «внешнеэкономическая деятельность»

Определение ВЭД	Источник	Сущность/цель	Виды ВЭД	Формы ВЭД
внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности, в т. ч. исключительными правами на них.	Большой экономический словарь под редакцией А.Н. Азрилияна	не определена	внешнеторговая, инвестиционная, производственная кооперация	обмен товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности, в т. ч. исключительными правами на них
область деятельности, заключающаяся в производстве товаров и услуг, предназначенных для реализации в сфере международного обмена через экспортные и импортные операции, а также в различных формах международного обмена капиталами, трудовыми ресурсами и объектами интеллектуальной собственности	В.Н. Бурмистров	для реализации в сфере международного обмена	Производство товаров и услуг	экспортные и импортные операции; обмен капиталами, трудовыми ресурсами и объектами интеллектуальной собственности
совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и оперативно-коммерческих функций экспортноориентированных предприятий с учетом избранной	В.В. Покровская	работа на рынке иностранного партнера	совокупность производственно-хозяйственных, организационно-экономических и оперативно-коммерческих	не указаны

внешнеэкономической стратегии, форм и методов работы на рынке иностранного партнера.				
предпринимательская деятельность в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в т. ч. исключительными правами на них.	Т.Е. Кочергина	не определена	предпринимательская деятельность	обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в т. ч. исключительными правами на них.
процесс реализации внешнеэкономических связей путем сотрудничества, реализации торгового обмена, ведения совместного предпринимательства, оказание услуг, проведение валютных и финансово-кредитных операций.	Е.Ф. Прокушев	реализации внешнеэкономических связей	совместное предпринимательство	торговый обмен, оказание услуг, проведение валютных и финансово-кредитных операций.

## Приложение Б

(справочное)

### Декларация о соответствии ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»



#### ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ ДЕКЛАРАЦИЯ О СООТВЕТСТВИИ

Заявитель, ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭКО - ФАБРИКА СИБИРСКИЙ КЕДР"

634593, Россия, Томская область, Томский район, д. Петрово, ул. Луговая, дом 11,  
Фактический адрес: 634593, Россия, Томская область, Томский район, д. Петрово, ул.  
Луговая, дом 11, тел. +73822311175, E-mail: office@kreporeh.ru, ОГРН 1067017179888

в лице Конигирович Олег Юрьевич, директор

заявляет, что Сахаристые кондитерские изделия в ассортименте, см. приложение I

изготовитель: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЭКО -  
ФАБРИКА СИБИРСКИЙ КЕДР", 634593, Россия, Томская область, Томский район, д.  
Петрово, ул. Луговая, дом 11

Стандарты, нормативные документы: СТО 97585510-007-2016 «Сахаристые кондитерские  
изделия. Конфеты»

Код ТН ВЭД ТС: 1806 90 900 0

Серийный выпуск

соответствует требованиям

ТР ТС 021/2011 "О безопасности пищевой продукции"; ТР ТС 022/2011 "Пищевая  
продукция в части ее маркировки"; ТР ТС 029/2012 "Требования безопасности пищевых  
добавок, ароматизаторов и технологических вспомогательных средств"

Декларация о соответствии принята на основании

Протоколов испытаний № 819/13 от 22 августа 2016 г., №974 от 23 августа 2016 г., №973 от  
23 августа 2016 г. № РОСС RU.0001.21AU17 Испытательная лаборатория «Качество» ФБУ  
«Томский ЦСМ» (ИЛ «Качество») выдан от 30.10.2013, Заявления заявителя о безопасности  
продукции, Испытательная лаборатория "Качество", регистрационный номер РОСС  
RU.0001.21AU17, от 06.10.2015

Дополнительная информация

Условия хранения продукции: при температуре  $(+18 \pm 3)^{\circ}\text{C}$  и относительной влажности не  
более 75 %. Срок годности со дня изготовления не более 6 месяцев.

Декларация о соответствии действительна с даты регистрации по 25.08.2021  
включительно.



Конигирович Олег Юрьевич

(инициалы и фамилия руководителя организации-  
заявителя или физического лица, зарегистрированного в  
качестве индивидуального предпринимателя)

Сведения о регистрации декларации о соответствии:

Регистрационный номер декларации о соответствии: ТС № RU Д-RU.PA01.B.38154

Дата регистрации декларации о соответствии: 25.08.2016



**Приложение В**  
(справочное)  
**Биосертификат ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»**

CERTIFICATE	
to the operator equivalent to Article 29(1) of Regulation (EC) No. 834/2007	
1. Document Number	A-2015-00594 / 2015-07835
2. Operator: Trade Export LLC Lugovaya street 11b 634593 Tomsk, Petrovo Russian Federation	3. Control body/Authority: Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH Marienortgraben 3-5 90402 Nürnberg Deutschland
Scope/s of certification: A.1 Wild collection B Processing and related activities X Commerce and export	Code number: RU-BIO-141
4. Product/s, Product Group/s, Activity/Activities: according to annex	5. Defined as: Organic production
6. Validity Period: This document is valid for all herein after named products from date of issue until 31.12.2016	7. Date of control/s: 28.11.2015
This document has been issued equivalent to Article 29(1) of Regulation (EC) No. 834/2007 and of Regulation (EC) No. 889/2008. The declared operator has submitted his activities under control, and meets the requirements laid down in the named Regulation.	
Nürnberg, 09.02.2016	
Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH	
	
Peter Grosch Control Body Manager	
Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH - Marienortgraben 3-5 - 90402 Nürnberg - Deutschland - Tel.: +49 (0)911/42439-0 Fax(Inland): +49 (0)911/492239 - Fax(Ausland): +49 (0)911/4243971 - Internet: www.bcs-oeko.com EU-Code-Nr.: DE-ÖKO-001	

**Приложение Г**  
**(справочное)**  
**Сертификат ISO 22000 ООО «Эко фабрика Сибирский кедр»**

<h1 style="margin: 0;">СЕРТИФИКАТ</h1>		
<p>Орган по сертификации «CERT INTERNATIONAL», основываясь на результатах аудита, проведенного в соответствии с процедурами сертификации, подтверждает, что система менеджмента организации:</p>		
<h2 style="margin: 0;">ООО "Снэк Фуд"</h2>		
<p>РФ, Томская область, Томский район, д. Петрово, ул. Луговая, 11</p>		
<p>в области:</p> <p><b>Производство, хранение, реализация фасованных и весовых орехов, сухофруктов, их смесей, ядер и семян масличных, шоколадных изделий и восточных сладостей (козинаки, щербет, нуга, халва, мармелад, чак-чак)</b></p>		
<p>соответствует требованиям стандарта:</p>		
<h2 style="margin: 0;">ISO 22000:2005</h2>		
 Руководитель Органа по сертификации 19.10.2015		<p>Сертификат: № FSMS-00077/A Заказ: № 456/01 Срок действия: до 18.10.2018</p>
		
<small>Статус сертификата может быть уточнен через запрос в Орган по сертификации «CERT International» s.r.o., ID № 47173211, Račianska 66, 831 02 Bratislava-Nové Mesto, Slovakia www.certin.org • info@certin.org • +421233046075</small>		
<small>lev C2</small>		

## Приложение Д

### Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке

#### The economic strategy for Russian enterprises to enter the international market in modern conditions

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ6Б	Митягина Полина Евгеньевна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корнева Ольга Юрьевна	к. э. н., доцент		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Бекишева Татьяна Геннадьевна			

## **Introduction**

In modern conditions, almost any successfully developing company eventually thinks about making such a serious decision for its further development as the expansion of the boundaries of its products and the access to foreign markets.

The process of foreign market entry for company is itself accompanied by a variety of risks, which are associated with fierce international competition, and requires careful marketing research. Considering the unfavorable situation in the political sphere, this process is complicated and needs a more careful approach to the study of the external environment, the choice of the market and as a result, to formulate penetration strategy to specific foreign market, taking into account all its particularities.

Currently, LLC «Eco factory Siberian cedar» plans the international market entry of China and Germany, but it is impossible without an effective strategy, which this company hasn't had yet.

Theoretical and methodological basis (literature review) for research into the determining foreign economic activities of enterprises was based on the laws and normative legal acts of the Russian Federation, books and articles by the following authors: Azrilyan A. N., Shagalov G. V., Burmistrov V. N., Pokrovskaya, V. V., Kochergina T. E., Rostov, Yu. M., etc., as well as information from the web-sites and Internet portals.

The information base: documents of the organization, its statistical reporting and observations.

The purpose of the final graduation report is the formulation of a strategy for entering the international markets as the basis for the effective development of «Eco factory Siberian Cedar».

To achieve this goal, the following tasks were set and solved:

- to examine the existing concepts and the importance of international business activity;

- to explore the stages of international strategy development;
- to study the factors that determine companies' decision to enter foreign markets;
- to consider the methods of analysis of the external environment of the enterprise in entering the foreign market;
- to analyze the risks of entering the foreign markets of «Eco factory Siberian Cedar».

The subject of the research is economic and management relations arising in the process of formation of the strategy of the Russian enterprise in entering the international market.

The object of the research is the entrepreneurial activity of an industrial enterprise focusing on the international market.

Scientific and practical novelty of the work consists in:

- developing a strategy for the entry of «Eco factory Siberian cedar» into the international markets of China and Germany;
- the development of a mechanism for assessing the external and internal factors of the company in the preparation of the strategy of entering the international markets;
- the adaptation of the definition of «foreign economic activity» to the needs of the development of the strategy of entering the international markets of the food industry.

The structure of the work consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of references and applications.

## **Essay**

In the first Chapter of the final qualifying work, the stages of the development of foreign trade strategy were analyzed.

Foreign economic activity refers to one of the spheres of international business, based on the production of products, the performance of work or the provision of services intended for foreign markets.

Foreign economic activity is an essential component and the most important direction of the market economy. In the process of historical development of Russia, foreign economic activity played an important role in the country's economy, it helped to solve various economic problems at all levels: the economy of the country as a whole, individual entities, organizations and enterprises.

Foreign economic activity is a complex combination of methods and means of trade and economic and scientific and technical cooperation, monetary and financial relations with foreign partners. Foreign economic activity can be realized both at the level of the state and at the level of individual commercial and non-commercial organizations that carry out activities that generate income, i.e. at the level of economic entities.

At present, due to rapidly developing economies oriented to the international market and the process of globalization, the active interaction of enterprises with the outside world is inevitable. A characteristic feature of the process of globalization is the formation of a global market for technology, goods, services, labor, investment space. As a consequence, the role of the foreign economic activity of the enterprise to ensure its competitiveness increases. Not every enterprise has the opportunity to realize such cooperation, however, joint activities with foreign partners, the achievement of quality standards at the international level in the production process and the orientation towards

cooperation with transnational companies in the framework of foreign economic activity provide it with economic stability and profitability.

The issues and problems of the implementation of foreign economic activity by enterprises began to be carefully considered only in the late 1980s, when the planned economy «sunset» and the «Iron Curtain» dropped. Prior to this, the problems of foreign economic activity of enterprises were not considered as a complex theoretical issue requiring research and study, since domestic enterprises carried out their activities only within the framework of their country and did not have the opportunity to enter international markets. At the moment, the economic situation in the country, and the world, has completely changed, a «multi-level, global economic system that unites national economies of the world on the basis of the international division of labor through a system of international economic relations». Therefore, the study and consideration of all aspects of the process of foreign economic activity of the enterprise and its theoretical foundations, it seems very urgent task.

At the first stage of strategy development, the company should also begin looking at the prospects around the world for its products or services – not in detail by individual country, but in general terms. As a starting point, it's worth using some basic international data to analyze different countries – economic data that explores the total wealth of some selected countries and the wealth per person for the same countries.

Economic analysis of countries is a first step before the forecasting and planning procedure. The study of economic processes and the study of financial and economic indicators allows to objectively assess the situation in the economy of a given country or region, helps to justify and make the best management decisions to enter a certain foreign market and develop the right economic strategy, and also helps to choose the best options for action.

Only then should the company define its international and strategic goals. For some companies, this may seem strange - why not start immediately with setting a goal, i.e. with what the firm wants to achieve internationally.

By examining which markets around the world represent the best opportunities, assessing its own resources and setting goals, the company chooses a country or region for expansion and develops a way to enter this market. It is necessary to decide how the organization entering into international marketing activities will enter the foreign market-perhaps export as the easiest way to enter into activities in the foreign market, perhaps a joint venture or direct investment.

Finally, whatever choice is made regarding the country or region, and how to enter their markets, companies should carefully consider pricing, information about competitive conditions and how to create a new business, as well as a number of other factors related to its international objectives. This is called product or service offering development and is the final stage of strategy development.

There are two main aspects to assessing the company's market opportunities. They help to identify the company's resources for international and global expansion:

- reasons why the company wants to become international or global.
- sustainable competitive advantages of the company in the domestic and foreign markets-they will be the basis for the company to become international or global.

The list of possible areas of competitive advantages of companies:

- differentiation-unique features or attributes that distinguish a company, such as a brand or a special level of service.
- low prices-so that it becomes profitable for the consumer. Prices are lower than competitors.
- dominance on a part of the market - i.e. to occupy a market segment or a certain niche.



- high efficiency or technology - possibly a patented process.
- quality is the main thing compared to competitors, for example, in the provision of services or the stability (stability) of the range.
- scale of service that outperforms the competition: it is possible, in the national scope.
- network of partnerships - the people and business contacts that distinguish the company.
- special technical skills and other areas of expertise - so-called «core competencies».
- branding, which from one country can be extended to other countries.
- reputation, innovation potential and knowledge.

After assessing the company's own resources, it is necessary to determine the goal of entering the foreign market. When setting international goals, planning international expansion and setting goals, the company must answer three important questions:

1. Why does an organization or firm enter the international market? The answer is to define a strategic approach
2. What profit does the organization expect to receive, in what terms and with what risks?
3. What obligations are required on the part of the top management of the company?

For many firms, developing an international business strategy is a part of the development process. If firms create a strategy implementation plan at an early stage, they see better results in relation to their growth. It is quite difficult to create a set of actions for the implementation of business management at the international level, so the list of eight «do\ not do» will help organizations in developing their international business strategy:

1. Set goals for international strategy.

Before you do anything, you should find time to understand what the company wants to get from its international strategy. Every business wants to get more customers, but in order to enter the foreign market, the goals must be more specific. What are the sales targets for the first, fifth and subsequent years? What methods of customer retention can the company take? How much time and money is planned to be spent on expansion? How long will it take to see the return on investment?

It is important to ensure that the objectives are the same as the product/service and the industry in which the organization operates. Set realistic goals that can be used as a guide for further development and progress.

2. Identify the product or service.

Although this seems obvious, the company needs to know exactly what it is going to sell in the new market. If the company has only one product or service, this step will be easy. If the firm has a variety of products and numerous offers, you should decide which ones to start the expansion with.

3. Explore new markets.

We should look for international markets where we can achieve or even exceed our goals. Several markets need to be considered. Many governments and trade associations offer resources for faster and more successful entry into their markets. It is necessary to analyze government reports to see how the product/service will resonate with the local consumer base. It is difficult to understand the external market remotely, so visiting exhibitions in the target markets to establish new contacts and get acquainted with the local business culture is an important point in the implementation of the strategy of foreign economic activity. It is necessary to know how to sell products/services, focusing on the conditions of local life and culture.

Market research should also cover the regulatory framework. Each market has its own set of legal requirements to protect workers and consumers

4. Evaluate the competition.

For successful implementation of activities in any market, you need to understand the local competition. Each market has its own set of competitors and cultures that determine how the industry works.

5. Plan your marketing strategy.

Before choosing a target market, you need to think about the overall marketing strategy of the company. To evaluate the necessity of maintaining a global brand or create a variety of branded promotional messages for each market, or generate self-sustained global brand, which is a bit will be adapted for each market. You should choose a strategy that clearly communicates competitive advantage to new markets.

6. Plan the international organizational structure.

Entering one or more international markets has an impact on the organizational structure of the firm. A proactive plan for the organization of a new structure or division to work in the external market will focus the company's staff on individual responsibilities and improve the efficiency of the company as a whole. It is necessary to consider how the firm will work in each new market, and how teams from different markets will communicate to share ideas.

7. Define a distribution strategy.

There are various channels and ways to promote offers to new markets:

- directly to the consumer;
- domestic distribution;
- own e-commerce website (e-commerce website);
- third party e-commerce platform;
- supply of goods/services to a large company that has access to the foreign market;
- franchising your own business.

It is necessary to determine which channel is best for business before entering a new market. Each of them has its advantages and disadvantages.

8. Collect a complete set of documents for the implementation of the strategy.

According to the U.S. Department of Commerce, only one third of small and medium-sized businesses develop a written international strategy before entering international markets. A written plan helps work as a team and coordinates the work of the organization as it begins to expand internationally. The plan keeps the company focused on its goals and strategy, and helps to avoid simply responding to market challenges.

Also in the first Chapter there was an analysis of all existing definitions of foreign economic activity, identified the advantages and disadvantages of each. The key result of the first Chapter is the adaptation of existing definitions to the food industry. Thus, foreign economic activity for the majority of Russian food industry enterprises is the sphere of foreign trade activity of economic entities in the field of exchange of goods in order to expand markets and profit.

In the second Chapter there is an analysis of methods for assessing the external environment of the enterprise. And on the basis of the symbiosis of existing methods of assessing the environment, and taking into account all their shortcomings, there was created a comprehensive author's method that allows you to analyze the internal characteristics of any enterprise, to assess the external factors of any environment and to build on their strategy.

This method includes six steps:

- analysis of company's goods;
- analysis of external market potential;
- analysis of the availability of the external market;
- marketing analysis;
- analysis of competition in the foreign market;
- analysis of ways to enter the foreign market.

First of all, it is necessary to analyze the proposed product. If a company is going to sell organic, farm products, for example, in China, it will likely fail. The cultural characteristics of this country will not provide the firm with demand, which is not to say about Germany. This market is more suitable, however, and the competition is expected to be greater. But before you evaluate the company's capabilities in a particular market, you need to clearly identify your product, that is, to answer the question «what is it» The answer to this question consists of two parts:

- In the first part it is necessary to determine the idea, the essence of the goods. What need meets this product, what problem it solves, in a word, why the buyer needs this product.

- The second part deals with the performance of the goods. The product in real performance is evaluated by twelve characteristics:

- appearance;
- quality of goods;
- safety of goods;
- the naturalness of the product;
- composition;
- trademark;
- advertising;
- the efficiency of the product;
- usability;
- price;
- novelty item;
- usage.

If we evaluate these characteristics on a five-point scale, then using the matrix of actual indicators of the product, we can determine the strengths and weaknesses of the product, see how consumers see it and assess existing inconsistencies.

Analysis of the potential of the external market is the second stage in the presented methodology. It can be used to assess the availability of the new market, its susceptibility and stability. Based on the data of industrial and foreign trade statistics, which are publicly available in most countries of the world, it is possible to obtain a quantitative assessment of the market potential using the formula:

$$C_1 = Q \times N$$

where C is the market capacity in quantitative terms;

Q-the number of the target audience of the market, in thousand people;

N-the rate of consumption of goods for the period, in pieces.

You can also use modifications to this formula to calculate the market capacity in monetary or volume terms:

$$C_2 = Q \times N \times P_m ,$$

where C is the market capacity in thousand rubles;

Q-the number of the target audience of the market, in thousand people;

N-the rate of consumption of goods for the period, in pieces;

P<sub>m</sub>-the average cost of unit of products on the market, in rubles.

$$C_3 = Q \times N \times V_m ,$$

where C is the capacity of the market in thousand units.;

Q-the number of the target audience of the market, in thousand people;

N-the rate of consumption of goods for the period, in pieces. ;

V<sub>m</sub>-the average volume of 1 package of goods, in units of volume.

Defining the market size, and estimating the volume of sales of the product all the competitors, it is possible to calculate the potential market share according to the formula:

$$MS_p = C - V_s,$$

where MS<sub>p</sub> is the potential market share;

C is the capacity of the market;

V<sub>s</sub> - sales volume of the product from competitors.

Analysis of the availability of the external market is to determine the time and financial costs that the company will incur when entering the external market. The main purpose of this stage is to assess the obstacles to entering the market. Customs barriers, legal and regulatory obstacles (requirements for the composition of products, production, labels, etc.) are the main indicators of the availability of a market. Even a seemingly suitable sales market may have such barriers to entry that it will be too difficult or even impossible to enter. The result of this stage will be a list of possible obstacles and ways to overcome them.

The data obtained in the course of marketing analysis will help not only to understand consumers, find an attractive target market and free niches, but will provide the basis for other stages of the assessment of the external market. Thus, at this stage it is necessary to identify the following information:

- market structure-capacity, market conditions, trends;
- target segment-demand and key market needs;
- consumer-basic product requirements;
- prices - the price positioning of competitors' price structures in the market;
- market segments-search for free niches, new sources of sales;
- competitors-analysis of competitive advantages and weaknesses of the product.

Marketing analysis consists of 8 stages. At the first stage, it is necessary to determine the market capacity, its potential and growth dynamics. At the second stage, the main market players, their range, methods of sales and prices, quality of goods and image characteristics are revealed. On the third - the main product segments are determined, their growth dynamics and potential are estimated. At the fourth stage, the analysis of methods and places of sale of goods in the new market is carried out. On the fifth-a comparative analysis of methods of promotion. The sixth stage includes the assessment of the level and structure of prices, the division

of competitors into price segments and the forecast of such indicators as cost, costs, margin and profit. The result of the seventh stage will be the assessment of customer satisfaction with the products of the market and the identification of key factors that contribute to the re-purchase of these goods. And at the last stage, the market development trends are estimated, depending on its features, for the next 3-5-10 years.

Evaluation of competition in the foreign market should be given special attention. Often, the company's management is not fully aware of the vulnerability of their company at the time of entering the new foreign market. There are not only foreign producers in new market. The most active competition faced with national producers, who enjoy the support and protection of local authorities. Thus, the company is forced to fight two groups of competitors, and to develop two different methods of competition.

The results of this analysis will help to make a list of the main competitive advantages of the company, due to which it will be able to claim a share in the new market. The main drawbacks of the largest competitors should be the main advantages of the company, especially if it tries to push the market, which is dominated by «age» and brand awareness.

To analyze the ways of entering the foreign market, the Manager needs to go through each existing option and identify the ways that:

- a) are possible in a particular market;
- b) are desirable and most attractive for the company;
- c) are feasible, taking into account possible costs and expenses.

To do this, a table of options for entering the foreign market is compiled. The coincidence of all three factors on any of the ways out, means that this method is the most suitable and effective for the enterprise. However, it is possible that the company will have several matches, to choose in this case, it is necessary to evaluate all the costs of each of the appropriate options, and choose either the least risky method or the most desirable. But much more unfavorable situation when



there are no matches in the table. In this case, the organization will have to revise its preferences and its resources, as the first column, the possibility of entering a new market, it can not affect.

Thus, the company faces a large number of questions, and it is important to answer all of them correctly. Only carefully conducted research and properly selected market can create a working strategy of entering the foreign markets. And it, in its turn, will ensure the success of the company. Each company is unique in its kind, so the process of developing a strategy for it is unique, as it depends on the position of the legal structure in the market, the dynamics of its development, potential, competitors ' behavior, characteristics of the product, the state of the economy, cultural environment and many other factors. At the same time, there are a number of fundamental points that allow us to talk about some generalized principles of strategy development and implementation of strategic management.

The presented assessment mechanism will not only allow to carefully assess the company's capabilities to develop a new foreign market, but also to determine the main directions of the strategy, develop the stages of its implementation and all this taking into account possible risks and obstacles. This technique allows to identify the necessary and reliable factors for the company to enter the foreign market, and most importantly to assess the probability of success of the company.

In the third Chapter, there is the strategy of entering the foreign markets of China and Germany for «Eco factory Siberian cedar».

The strategy of the Eco factory Siberian cedar for the German market is as follows:

- Mission: we dream to bring the taste of Siberia to all corners of the planet Earth. Many people know Belgian chocolate, Swiss watches and Thai mangoes. That is why we started to develop the project of Tomsk cedar cluster, in which one of the products-drivers will be «Tomsk cedar roasting».

- Priorities:

- key market - Russia, presence in attractive markets of Europe and China;
- positioning in the high price segment;
- integration into the global environmental food industry.
- Vision: Eco factory Siberian cedar is a national industry leader, a major international player.
- Strategic objectives for 2020:
  - Sales volume of «Cedar roasting» candies-150 792 boxes;
  - The share of sales on the German market - 20 - 30%;
  - Annual turnover - 2 240 million rubles.
- Product positioning:
  - Cedar around the head. Unique Siberian candies based on pine nuts;
  - Natural ingredients are in our nature. In the production of our chocolates, we deliberately refused to use flavors, colors, preservatives, flavor enhancers and other additives.
- Strategic partnerships and business development:
  - Participation in exhibitions International Green Week Berlin 2018 - 2019;
  - Contracts with supermarkets Aldi, Kaufland, Rewe and eco-shops Alnatura, Basic, Denn's.
- The priorities of industrial development:
  - Developing new flavors of chocolates «Cedar roasting»;
  - Improvement of candy packaging and translation for foreign market;
  - Registration in the municipal or district competent authorities in Germany involved in the supervision in the field of food;
    - Selective control of the composition of food products, the effect of packaging on them, the correctness of the specified weight, etc. (by submitting a certificate of the quality and composition of food products from a state institution or an officially recognized laboratory in Russia or Germany);

- Register to receive Print EU;
- Creation of a project management system that increases staff motivation and efficiency of project implementation;
- The creation of a company policy based on the protection of the environment;
- Development of Lean culture (Lean production) at all levels of management;
- 1.5-fold increase in energy efficiency of production by 2020;
- Implementation of integrated logistics system of level 4PL.

The strategy of the entry of «Eco factory Siberian cedar» to the Chinese market is as follows:

- Mission: we know everything about Siberian cedar and dream to bring the taste of Siberia to all corners of the planet Earth.
- Priorities:
  - key market - Russia, presence in attractive markets of Europe and China;
  - positioning in the middle price segment;
  - integration into the global environmental food industry.
- Vision: Eco factory Siberian cedar is a national industry leader, a major international player.
- Strategic objectives for 2020:
  - Sales volume of pine nuts-20 500 tons;
  - The share of sales in China market - 2 - 3%;
  - Annual turnover - 10 250 thousand dollars.
- Product positioning:
  - Quality raw material. Our nuts go through 13 stages of purification.
  - Guarantee the quality of each batch and bear full responsibility.
- Strategic partnerships and business development:

- Participation in exhibitions China International Food Industry Exhibition 201-2019;
- Conclusion of contracts with Chinese companies.
- The priorities of industrial development:
- Creating their own Park with pine cedar;
- Acquisition of a license for the export of pine nuts;
- Creation of a project management system that increases staff motivation and efficiency of project implementation;
- Development of Lean culture (Lean production) at all levels of management;
- 1.5-fold increase in energy efficiency of production by 2020.

## **Conclusion**

During the final qualifying work it was revealed that the main problem of failures of Russian enterprises in foreign markets is the banal lack of preparation, the lack of universal, accurate and effective mechanism for assessing the external market.

Analysis of all existing methods of assessing the external market has allowed to create its own, the author's methodology, which makes it possible to effectively carry out foreign economic activity, to evaluate competitors and the company's own advantages, to control the resources of the organization, to introduce innovations, to carry out investment activities and to respond quickly to changes in the external environment.

As an approbation of the material, foreign economic activity of «Eco factory Siberian cedar» LLC was investigated. Eco fabric, without developing a strategy, failed in its attempts to enter the foreign markets of China and Germany. The price of these attempts was about 1 million rubles for the company. Developed strategy for factory showed that, the yield on the studied markets requires two times less, and in accordance with the steps of the strategy of the Siberian cedar is a high probability of development of both the foreign markets.

LLC ESCO factory Siberian cedar is a bright example of efficiency of the developed method of an assessment of external and internal environment of the enterprise.

For successful work in foreign markets, it is necessary to resort to more significant and purposeful efforts, more clearly observe the principles and methods of evaluation than in the domestic market. To do this, it is necessary to resort to more accurate, complex and time-consuming methods of studying foreign markets, which requires more cost than the study of the domestic market. The key to success will be the use of the mechanism of analysis of the internal and external environment of the company, giving a reliable informative and evaluative base.

The developed comprehensive assessment mechanism can be used not only to develop a strategy for entering the foreign market, but also to assess the probability of success of foreign trade activities.

The uniqueness of the developed strategies is that they fully adapt the product, the company's activities, and its reputation for each specific market, taking into account national principles of business, taste preferences, culture, legislation, competitive environment, the level of scientific and technological progress and market dynamics.

Also a developed a comprehensive method is unique in the overall economic scale, due to the fact that its use is possible not only for the food industry, but also for the company in any field.

In General, the developed assessment mechanism allows to obtain complete information necessary for the development of foreign trade strategy, but taking into account the development of foreign economic relations of States, changes in the competitive environment and market trends, the factors estimated by the mechanism can be expanded by the following:

1. Marketing analysis of substitutes and complementary goods;
2. Analysis of consumer taste preferences of the market under study;
3. Analysis of the system of state support of entrepreneurship in the foreign market.